# السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته برضاهم الوظيفي


إعداد

محمد قاسم محمد الشعلان

المشرف

الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى


قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية


كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية



تموز، 2009

## قرار لجنة المناقشة

**نوقشت هذه الرسالة (السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته برضاهم الوظيفي) وأجيزت بتاريخ 21/ 07 / 2009م.**

| أعضاء لجنة المناقشة | التوقيع |
|---|---|
| الأستاذة الدكتورة سهى اديب عيسى / مشرفاً<br>أستاذ ـ إدارة رياضية | ...................... |
| الدكتور كمال جميل الربضي / عضواً<br>أستاذ ـ تدريب رياضي | ...................... |
| الدكتور أحمد مصطفى بني عطا / عضواً<br>أستاذ مشارك ـ تدريب رياضي | ...................... |
| الدكتور زياد لطفي الطحاينة / عضواً<br>أستاذ مشارك ـ إدارة رياضية (الجامعة الهاشمية) | ...................... |

# الاهداء

***********

إلى

والدي الحبيب رجل المواقف

**********

إلى

أمي الحبيبة قلبي النابض

***********

إلى

قوتي وعزتي إخوتي علاء واحمد ومجدولين ونسرين

ونرمين ومارلين

**********

إلى

رفيقة الدرب ومسرة القلب إسراء

**********

الى

أفراد عائلتي الحبيبة

الذين أرى في أعينهم اعتزازي وفخري

وسر نجاحي

"اهدي ثمرة تعبي"

**********

********

# الشكر والتقدير

بسم الله والحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى له وصحبه ومن والاه وبعد:

اسجد لله عز وجل شاكرا لجلاله وعظمته تمام نعمه وفضله على ما أمدني به من عون وألهمني الصبر على انجاز هذه الرسالة.

واني انتهز هذه الفرصة الغالية بأن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذتي الفاضلة والمتميزة الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى التي شرفتني بإشرافها على هذه الرسالة والتي كانت خير معين لي، وخير موجه ومشرف على حسن عطائها ووقتها التي منحتني إياه في إخراج هذه الرسالة بصورتها الحالية.

كما اتقدم بخالص الشكر والعرفان وعظيم الامتنان للأساتذة المحكمين الكرام لما تميزوا به من رحابة صدر وصبر في تقديم إرشاداتهم التي ساهمت في توجيه جهودي لانجاز هذه الرسالة بصورتها النهائية.

كما يطيب لي أن اتقدم بخالص الشكر والعرفان بالجميل إلى الأساتذة الإجلاء أعضاء لجنة المناقشة: الدكتوركما الربيضي، والدكتور احمد بني عطا، والدكتور زياد الطحاينة على تفضلهم بإثراء هذه الرسالة بمناقشتها.

ولا يفوتني في النهاية أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل الدكتور زياد الطحاينة على ما قدمه لي من توجيهات قيمة وعون والهام مما كان له عظيم الأثر والفائدة لهذه الدراسة.

جزاكم الله جميعا عني خير الجزاء

الباحث

محمد قاسم الشعلان

## فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |

## الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات



## الفصل الرابع

## عرض النتائج ومناقشتها



## الفصل الخامس

## الاستنتاجات والتوصيات

## قائمة الجداول

# قائمة الملاحق

## الملخص

# السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته برضاهم الوظيفي

**إعداد**

**محمد قاسم محمد الشعلان**

**المشرف**

**الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين، وكذلك التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى الكشف عن علاقة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية، وتوضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية تبعا لمتغيرات الدراسة التالية النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث كلا من مقياس السلوك القيادي المتعدد العوامل (MLQ) الذي صممه باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ ومقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي الذي صممه ويس وزملائه (Weiss, et al, 1967)؛ بعد اجراء معاملات الصدق والثبات لهما.

تكونت عينة الدراسة من جميع المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية التابعة للفنادق الأردنية ذات تصنيف (أربع وخمس نجوم)، البالغ عددهم (76) مدربا ومدربة تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل خلال العام 2009/2008م، وبعد اجراء المعالجات الأحصائية أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة ممارسة مرتفعة للسلوك القيادي

التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضـــيين، وفـــي جميع الأبعاد.

وأظهرت النتائج كذلك وجود درجة متوسطة من الرضا الـــوظيفي لـــدى المـــدربين الرياضيين. كما تبين وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة مـــديري الأنديـــة الـــصحية والبدنية للسلوك القيادي التحويلي ودرجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضـــيين. ولـــم تظهر دلالة أحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تعزى لمتغيرات الدراسة النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة.

أوصى الباحث بضرورة تعميم نتائج هذه الدراسة على مديري الأندية الصحية والبدنية والمؤسسات الرياضية المماثلة، وذلك للاستفادة منها في اخذ فكرة شاملة حول موضوع القيادة التحويلية وكيفية تطبيق السلوك القيادي التحويلي وتأثيره في تطوير بيئة العمل ورفع درجـــة الرضا الوظيفي للعاملين.

# "الفصل الأول"

## التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدارسة

# الفصل الأول

## التعريف بالدراسة

### مقدمة الدراسة :

لقد زاد الاهتمام في نهاية القرن العشرين بتأثير القادة على نجاح المؤسسات وذلك لما واجهته المؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسات الرياضية من تحولات ومستلزمات من حيث تنوع الثقافات التنظيمية، والتركيز على المنافسة والربحية والكفاءة والفعالية والاقتصاد في توجيه المصادر البشرية والمادية في تقديم السلع والخدمات بشكل مميز، وشهد الفكر القيادي في السنوات الأخيرة تطورات عدة من أبرزها التركيز على استخدام المفاهيم القيادية الحديثة، مثل مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership؛ الذي حظي باهتمام كبير باعتباره أسلوبا قياديا متميزا قادرا على مواجهة التغيرات السريعة المتلاحقة والمستجدات المحيطة التي تواجه المؤسسات الادارية وذلك من خلال الاهتمام بتطوير دافعية وولاء المرؤوسين، والتركيز على الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وتحفيز المرؤوسين لنقل اهتماماتهم الذاتية لصالح المؤسسة. فالتغيير الذي تواجهه المؤسسات الادارية المعاصرة كما يشير اليه كل من تايشي وديفانا (Tichy & Devanna, 1990)؛ يتطلب الكثير من الولاء لا القليل منه ويحتاج إلى قادة وليس مديرين، وهؤلاء القادة في نظرهم هم القادة التحويليين.

وفي المجال الرياضي خرجت المؤسسات الرياضية ومن بينها الأندية الصحية والبدنية في الأردن من نطاق فلسفة وسياسة المؤسسات الرياضية التقليدية فاتجهت نحو المؤسسات التي تتصف بالطابع الربحي والتنافسي، ومواكبة التطور والمستجدات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي سواء كان في الأجهزة والمعدات الرياضية المستخدمة أو أنواع الخدمات الرياضية والترفيهية والصحية المقدمة فيها، فأخذت المؤسسات الرياضية كالأندية الصحية والبدنية بتحسين وبناء سمعة طيبة في مختلف الخدمات المقدمة في مرافقها المختلفة وأخذت تهتم في وجود بيئة داخلية صحية وسليمة في العمل، تضمن حصول العملاء على الخدمات بشكل جيد ومتخصص، فأصبحت الأندية الصحية والبدنية من أهم القطاعات التي توفر مردودا ماليا كبيرا، مما أدى لظهور حاجة ماسة لتبني أسلوب قيادي شامل قادر على أن يتماشى مع متغيرات العصر المتسارع، والتطور التكنولوجي المذهل ويمكنها من تحقيق التحسين المستمر والبقاء والمنافسة في الأسواق (ذنيبات، 2005).

وانطلاقا من هذا المفهوم فأن المؤسسات في العصر الحالي تحتاج إلى القيادة التحويلية لتنقلها من الطريقة التقليدية للقيادة إلى طريقة أخرى تتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرون

وتحدياته لتكون أكثر كفاءة في مواكبة التغيير والتطور من خـلال تحديـد احتياجـات التغييـر، والاعتراف بالحاجة اليه، وخلق رؤية للمؤسسة والالتزام الأخلاقي بتحقيقها.

ويرى الهواري (1996، أ)، إن الاهتمام الحـالي بالقيـادة التحويليـة وتطبيقهـا فـي المؤسسات الحكومية، والتجارية، والصناعية، يعود لعدة عوامل منها ازدياد توقعات المؤسسات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، وتعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها، وازدياد المنافسة والربحية، والالتزام بالمهنية لتحسين جودة الأداء، والتعقيدات في البيئـة الخارجيـة، والتنـافس الـشديد، والعولمة، وإدارة عملية التعلم المستمر، كل ذلك جعل من الضروري أن يتولى قيادة المؤسسات قادة من نوع جديد لهم رؤية قوية وواضحة ولهم مصداقية، تؤثر على المرؤوسين، بحيث تسهل لهم التعامل مع تنوع ثقافات العاملين، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الازمات وعلى التعلم والتعليم، وهذا كله يتوفر في القائد التحويلي.

من جهة أخرى يتفق كل من الهواري (1996، ب)، وكونجر (Conger, 2002)؛ بأن القيادة التحويلية تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، وتسعى إلـى تطـوير وتـشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحول اهتماماتهم من المصالح الذاتية الآنية إلى اهتمامات خاصـة بالانجاز وبالتقدم والتنمية الذاتية لتكون جزءا أساسيا في الرسالة العليا للمؤسسة.

ويوضح العامري (2002)، بأن العنصر البشري يقوم بدور فاعل في تيسير وصـول المؤسسات إلى غايتها أو إعاقتها عن تحقيق هذه الغايات سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وان اختلفت الطرق أو تباينت الوسائل. فالأسلوب القيادي للمدير والسلوك الفـردي للمـرؤوس قـد يشكلان عامل بناء أو هدم لمنظومة العمل التنظيمي، مما يتطلب معه أن يكـون هنـاك تنـاغم ايجابي بينهما لتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية المؤسسية، وإيجاد المواءمة بين أهداف التنظـيم ومصالح الإفراد.

ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بمشاعر العاملين تجاه العمل وإدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من مزايا مادية ومعنوية، باعتبار الرضا الوظيفي هو الأساس للعلاقات الإنسانية ودافعية الانجاز داخل المؤسسات والمؤشر الفعال لجودة عملية القيادة لحـث العاملين باتجاه العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي. إذ يعتبر الرضـا الـوظيفي أحـد العوامـل الأساسية التي تؤثر على دافعية المرؤوسين لأداء أعمالهم بمسؤولية، حيـث يؤكـد شـيلادورا (Chelladurai, 1999)؛ إن الرضا الوظيفي للمرؤوسين من أهم المؤشرات التي تـدل علـى فاعلية المؤسسسة وكفاءة المستوى الإداري والقيادي فيها على أساس افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا الوظيفي بشكل عام سيكون أداؤها اقل من المؤسسة التي يكـون

رضا العاملين فيها مرتفعا، كما إن الموظف الراضي عن عملـــه هـــو أكثـــر ولاء واســـتعدادا للاستمرار بوظيفته والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة كما انه أكثر حماسا وفعالية في مـــشاركته في حل المشكلات التي تواجه العمل من الموظف غير الراضي، لذلك اهتمت معظم المؤسسات بكيفية تنمية وتطوير مستويات الرضا لدى العناصر البشرية العاملة فيها في محاولة منها لرفـــع درجة المساهمة، وزيادة التنسيق والتعاون بينها (جواد وآخرون، 2006).

ويرى الباحث ان الأندية الصحية والبدنية تعتبر من المؤسسات الرياضـــية المهمـــة فـــي الأردن التي شهدت ولا تزال تشهد تطورا ملموسا في خدماتها وبناء سمعتها وصورتها المجتمعية، وكذلك دخول سوق المنافسة والربحية من خلال تقديمها لمجموعة من الخدمات الترفيهية والصحية والبدنية تحت إشراف قيادات واعية تحاول تبني أفضل الطرق والأساليب لتحقيق الميزة التنافسية والإبداعية استجابة لحاجات اقتصادية وتكنولوجية، ونتيجة لازدياد عدد الممارسين المنتسبين لتلك الأندية وزيادة حدة المنافسة، أدى ذلك إلى ازدياد عدد الأندية الصحية والبدنيـــة وانتـــشارها فـــي الأردن، الأمر الذي يتطلب إدارات فعالة ترسم الطريق لانجاز أهدافها في ظل التنافس المتنـــامي والتطورات العلمية والتكنولوجية سواء في المعلومات أو التجهيزات الرياضـــية، وهـــذا يفـــرض ضرورة الاستفادة القصوى من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة على حد سواء لتقـــديم أفـــضل مستوى من الخدمة لكسب عملائها، كما إن كفاءة السلوك القيادي المتبع في التعامل مع المـــدربين الرياضيين في تحقيق احتياجاتهم الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم، والسيطرة على مشكلات العمل ووضع الحلول الفعالة لحلها، ومواكبة التدريب والتطوير لقدراتهم وامكانتهم، توفر المناخ الملائم وتعزز الثقة لدى المدربين الرياضيين وبالتالي تحسين انتمائهم ورضاهم الـــوظيفي، الأمر الذي يسهم في تكامل أهداف المؤسسة الرياضية مع أهداف العاملين في السعي مـــن كـــلا الطرفين لتحسين وتدعيم السلوك الايجابي من اجل تحقيق أهداف الأندية الصحية والبدنية.

ونظرا لأهمية موضوع الرضا الوظيفي وحداثة مفهوم القيادة التحويلية باعتبارها نمطـــا قياديا مفضلا لدى العديد من القادة في العديد من المؤسسات– الادارية والرياضية بسبب تأثيرهـــا في تحسين درجة الرضا الوظيفي للمرؤوسين، إضافة إلى افتقار المكتبة العربية والأردنية لمثـــل هذه الدراسات في سد النقص في الأدب التربوي والاداري الرياضي، كان اهتمام الباحث بدراســـة العلاقة بين ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية المعتمـــدة فـــي الأردن ودرجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين فيها.

**مشكلة الدراسة :**

أصبحت الإدارة في عالم اليوم وما تمثله من سلوكيات أداة ضرورية لأي جهد بـشري، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد وتنسيقها، وإزالة الغموض في بيئة العمـل، كما يتحدد مدى نجاح المؤسسات أو فشلها في التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليهـا وتحقيق أهدافها بمستوى كفاءة وفاعلية وتفاني مواردها البشرية، حيث أشارت الأدبيات الإداريـة الى حاجة المؤسسات إلى قيادة فعالة لقيادتها نحو التميز والاستمرارية، وتعتبر القيادة من العوامل الأساسية ذات التأثير الايجابي أو السلبي على أداء العاملين ودرجة رضاهم من خلال بلورة البيئة المؤسسية وتكوين المبادئ والقيم الثقافية للمؤسسة وللمرؤوسين. ومما لا شك فيـه أن المـدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية شأنهم شأن غيرهم من العـاملين فـي مختلـف المؤسسات الأخرى يتأثرون بمنظومة العمل الإداري وبمدى شعورهم بالاستقرار النفسي وحـبهم لمهنتهم. من هنا كانت الحاجة ماسة لتطوير العلاقة الإدارية وظروف العمل في الأندية الـصحية والبدنية لاستقطاب المتميزين والأكثر كفاءة وضمان الولاء والحد من الانتقال المتكرر للمـدربين الرياضيين بين هذه الأندية، وخاصة الذين امضوا بعض السنوات واكتسبوا خبـرات قيمـة فـي التدريب، الأمر الذي سيكون له الأثر الايجابي على المؤسسة ومستوى الخدمات ألمقدمه فيها.

وقد شهد الأردن خلال العقد الأخير انتشارا واسعا وواضحا للأندية الـصحية والبدنيـة، وارتفعت حدة المنافسة فيما بينها من حيث تجهيزاتها وإمكاناتهـا الماديـة وسـعيها لاسـتقطاب المتخصصين والمؤهلين من المدربين الرياضيين، الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات الرياضية إيجاد قيادة واعية ومدركة لحجم التحديات ومتطلبات التغيير، حيث يشكل الـنمط القيـادي الـذي يمارسه مديري الأندية الصحية والبدنية أهمية كبيرة في تحديد شكل التأثير المطلوب على سـلوك المدربين الرياضيين المباشر لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة وتطوير ذلك السلوك وبمـا يسهم في إجراء التغيير المطلوب في تلك الأندية. ومن هنا واستجابة لتلك التطورات كـان لا بـد لهذه المؤسسات الرياضية وإداراتها أن تتبنى نهجا قياديا حديثا يعتمد آليات إدارية وقيادية تـضمن تعزيز الثقة والترابط بين المدربين الرياضيين والإدارة وبما يحقق الالتزام بقيم وأهداف الأنديـة الصحية والبدنية وتوجيه طاقات المدربين الرياضيين الإبداعية نحو التميز والرضا الذاتي، حيـث تؤكد الأدبيات على اعتبار الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي مرتكزات إستراتيجية هامة لتوجيـه المنظمة نحو المنافسة وتحقيق الرضا والتميز لإفرادها.

**أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاعتبارات التالية:

**أولا:** من موضوعها المتمثل في معرفة درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين من وجهة نظرهم، بحيث لا يمكن التعرف على مدى ممارسة هذا السلوك دون قياس ذلك.

**ثانيا:** توجه هذه الدراسة نظر الإداريين إلى تأكيد أهمية دور العنصر البشري في المؤسسات الرياضية والذي يقوم أساسا على تقديم الخدمات، باعتباره الركيزة الأساسية في تحقيق غايات المنظمة.

**ثالثا:** حداثة البحث والمعرفة في مفهوم نظرية القيادة التحويلية في الأدب الإداري الرياضي العربي والأردني، حيث تم تناوله في المجالات الصناعية، التجارية، التربوية، والرياضية وما توصلت إليه نتائج تلك الدراسات تعد ايجابية ومشجعة للتطبيق في القطاع الرياضي وتحديدا في الأندية الصحية والبدنية.

**رابعا:** ندرة الدراسات الأجنبية والعربية والأردنية في المؤسسات الرياضية المختصة في مجال الأندية الصحية والبدنية حول موضوع السلوك القيادي التحويلي، إذ يمكن اعتبار هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين من وجهة نظرهم.

**خامسا:** سوف تقدم هذه الدراسة إضافة إلى الأدب التربوي الرياضي العربي والمحلي، وتوفير قاعدة مرجعية ترفد المكتبة الأردنية بمراجع حديثة في مجال الإدارة الرياضية، ويؤمل أن يستفيد الإداريون والتربويون من نتائج هذه الدراسة لإجراء دراسات مستقبلية لاحقة.

**سادسا:** كما تبرز أهمية الدراسة والحاجة إليها من خلال نتائجها على المستوى التطبيقي، إذ إنها يمكن أن تسهم في توجيه اهتمام إدارات الأندية الصحية والبدنية في الأردن في التعرف على الواقع الحالي من مستوى تطبيق السلوك القيادي التحويلي للمديرين و درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين فيها وللمساعدة في تطوير أدائها وبرامجها وخدماتها.

**سابعا:** ستشجع هذه الدراسة على إجراء دراسات عربية أخرى حول نظرية القيادة التحويلية وتطبيقها في العديد من المؤسسات الرياضية المختلفة، وتأثيرها في العديد من المتغيرات مثل: الولاء المنظمي، وتحسين الجودة، والروح الرياضية، وغيرها من المتغيرات التي من شأنها الارتقاء بالمؤسسات الرياضية إلى مؤسسات فاعلة ومواكبة للتطورات العلمية والإدارية.

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى:

**أولا:** درجة ممارسة مديري الأندية الصحية والبدنية للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المدربين الرياضيين العاملين فيها.

**ثانيا:** درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية في الأردن.

**ثالثا:** العلاقة بين درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية و درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين فيها من وجهة نظرهم.

**رابعا:** الفروق في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تبعا لمتغيرات الدراسة التالية: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة.

## أسئلة الدراسة:

### تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

**أولا:** ما درجة ممارسة مديري الأندية الصحية والبدنية للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المدربين الرياضيين العاملين فيها ؟

**ثانيا:** ما درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية في الأردن ؟

**ثالثا:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لمـــديري الأندية الصحية والبدنية ودرجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين ؟

**رابعا:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تعزى لمتغيرات الدراسة التالية: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة ؟

# الفصل الثاني

## " الإطار النظري والدراسات السابقة "

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

مجالات الدراسة

محددات الدراسة

التعريفات الاجرائية

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## أولا: الإطار النظري

### مفهوم القيادة Leadership Concept:

اثار مفهوم القيادة كظاهرة سلوكية الكثير من الجدل والنقاش بين العديد من العلماء والباحثين في الفكر الاداري والقيادي وفقا للمدارس الفكرية التي تبنوها، حيث تطورت المفاهيم الادارية والقيادية نتيجة تزايد الحاجة إلى القيادة في ضوء التغيرات والتطورات والتحديات في مختلف مجالات الحياة، وكذلك التغيير في العادات والقيم وتعدد الحاجات والميول للإفراد والمؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات أحوج إلى ما هو اكبر من أن تدار (Administrated)، فهي تحتاج إلى أن تقاد (to be led)، ويعتبر الفكر اليوناني القديم نقطة الانطلاق في تحديد مفهوم القيادة، حيث تعني كلمة القيادة باليونانية علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل (القائد) وبين من ينجزه (المرؤوسين)، ويجسد هذا المفهوم روح المبادرة وعملية ارشاد للاخرين في تحقيق اهداف معينة. وقد تناول العلماء القيادة ايضا من خلال تحليلهم للعلاقات بين الافراد والجماعات والعوامل المؤثرة فيها، ويرجع الفضل في تحليل مفهوم القيادة إلى علماء النفس وعلماء الاجتماع الذين تناولوا القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الافراد ووضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها، فقد وجه علماء النفس اهتمامهم الى تحليل علاقة القائد بالجماعة وعملية التأثير والتأثر وتقبل التبعية والخضوع لتوجيه القائد، والكشف عن السمات اللازمة للقيادة في تطوير مفهوم الحوافز الادارية والنفسية والتعويل عليها في زيادة الإنتاجية، وكذلك أهمية العلاقات غير الرسمية ووسائل الاتصال في التنظيم وتاثيراتها في اتجاهات ومعنويات العاملين، اما علماء الاجتماع فقد تناولوا موضوع القيادة كظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة والمؤسسة وتفاعلها وتوجيهها في تحقيق أهداف محددة (كنعان، 2002).

ان فهمنا للقيادة وتأثيرها يتطلب استعراض بعض التعريفات لها لأستخلاص الشروط اللازمة لوجودها، فالقيادة تم تعريفها كعملية للتأثير في الاخرين في سبيل تحقيق غاية تنظيمية منشودة، فقد عرفها النعيمي (2008)، بأنها عملية التأثير في الآخرين سواء أفرادا أو جماعات، تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف. في حين عرفها تايموثي وآخرون (Timothy, et al, 2007)؛ بأنها عملية يتم عن طريقها اثارة

اهتمام الاخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، لتحقيق أهداف المؤسسة وانجازها بمهارة عالية. بينما عرفها العجمي (2008)، بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

كما عرفها اخرون كعملية ادارية هدفها احداث التغيرالمنشود واطلاق الطاقات الابداعية في سلوك المرؤوسين، حيث عرفها سيد مصطفى (1999)، بانها عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه ليسعوا بحماس والتزام إلى تحقيق أداء مثمر يحقق أهدافا مخططا لها مسبقا. كما وصفها زيارة (2006)، بأنها نظام سلوكي من خلاله تتم عملية ممارسة التأثير والتغيير في سلوك المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف محددة.

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة انه يمكن استنتاج ثلاثة شروط اساسية لوجود مفهوم القيادة وهي:

- وجود قائد قادر على احداث عملية التغيير والتاثيير في سلوك اعضاء الجماعة.
- وجود جماعة من المرؤوسين تسعى لتحقيق رؤية او هدف القائد.
- وجود رؤية او غاية مشتركة يسعى كل من القائد والمرؤوسيين لتحقيقها.

### مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership:

اكتسب مفهوم القيادة التحويلية، اهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة كاتجاه قيادي حديث، لما يحققه من فوائد إدارية، وتنظيمية، وربحية، وتنافسية، تعود على المؤسسات عند ممارستها لسلوكيات هذه القيادة، التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، والخدمية، والتعليمية، والرياضية، وقدرتها على التأثير في الآخرين لتحقيق الفاعلية المؤسسية، وفي إيجاد مناخ أنساني باعث على الرضا الوظيفي. لذا فقد حظي مفهوم القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين والمختصين وتم تناوله وتوضيحه من أكثر من منظور، من حيث محتواه وصلته بتخصصاتهم، وبغض النظر عن بعض الاختلافات التي أوجدتها المحاولات لتعريف القيادة التحويلية إلا أن هناك بعض التعريفات التي قد فرضت نفسها في مجال الفكر القيادي لما تتصف به من شمولية وموضوعية.

فقد عرف باس(Bass, 1990)؛ القيادة التحويلية بانها أسلوب قيادي قائم على أساس أخلاقي يحقق أعلى مستوى من النضج الوظيفي للمرؤوسين، ويعمق مستوى إدراكهم، ويوسع اهتماماتهم، ويحول نظرتهم التقليدية للأمور بشكل يعمل على خلق واستثارة الحماس في نفوسهم

للنظر إلى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية لتحقيق النمو والإنجاز والإبداع والصالح العام للمؤسسة.

أما نورث هاوس (Northouse, 2001)؛ فقد عرفها على أنها العملية القيادية التي تهدف إلى إحداث التغيير في بنية المصادر البشرية، وتحقيق التطوير والتحسين المستمر للمهارات والأداء، وتحفيز العاملين وتدريبهم على ممارسة الأدوار الوظيفية الجديدة مع تحقيقها للرضا الوظيفي نتيجة التعرف على احتياجات العاملين والاهتمام بإشباعها، كما تهدف أيضا إلى تمكين العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية، وتقديم المبادرات المستمرة لتطوير المؤسسة، وخلق ظروف عمل منتجة تشجع على الإبداع والانجاز، لتحقيق اداءات مؤسسية تفوق التوقعات، وتزويدهم بالرؤية التي تحدد سير واتجاه المؤسسة وهويتها.

ووصفها يوكل(Yukl, 2002)؛ بأنها عملية التأثير والتغييرالكبير في اتجاهات وسلوك المرؤوسين العاملين ومستوى أدائهم في المؤسسات المختلفة، والتي تمنحهم الشعور بالثقة والولاء والشعور بالاحترام والفخر تجاه قائدهم، مما يؤثر بشكل كبير في زيادة إدراكهم تجاه قيمة النتائج التي سيتم تحقيقها، وفي بناء الالتزام الوظيفي بتحقيق مهمة وأهداف المؤسسة واستراتجياتها.

واشار العامري (2002)، في تعريفه لمفهوم القيادة التحويلية بانها تركز على الأهداف بعيدة المدى وتعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتحفيزها، وتعمق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الفريق وأهدافه والنظر إلى ما هو ابعد من اهتماماتهم ألذاتيه من اجل تحقيق المصلحة العامة للؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال الشخصية الكارزماتية للقائد التحويلي وإشباعه للحاجات العاطفية لكل فرد ودعمه لإبداعات المرؤوسين وتحسين أوضاعهم.

ووصفها افوليو (2003)، بأنها العملية التي من خلالها ينمي القادة مرؤوسيهم ويحولوهم إلى قادة المستقبل، من خلال تصميم القائد لاهداف واضحة ومدروسة لكل العاملين، تتمثل بصورة أساسية كترقية أخلاقية وتنمية مستمرة للمهارات الخاصة بكل فرد يعمل في المؤسسة.

كما وعرف طه ( 2007)، القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط القيادي الملهم الذي يعتمد على المقومات الكارزماتية في إثارة حماس المرؤوسين، وتحويل النظام الكلي للمؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء عالية للغاية تفوق المعدلات العادية، ويسعى جاهدا إلى ترجمة التصور النظري إلى واقع ملموس.

أما النعيمي (2008)، فقد عرفها بأنها القيادة التي يستند فيها القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين، ومحاولة الارتباط النوعي معهم لرفع طموحاتهم في انجاز أنماط جديدة من الأداء

عالي المستوى، حيث يتميز هذا النمط بالعمل على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالاتجاه الذي يخدم الأداء العالي والأهداف المتحدية.

وقد وصفها عوض (2008)، بانها العملية القيادية التي تعمل على تغيير المؤسسة كلها من حالة أو من ثقافة إلى أخرى، وتشجع المرؤوسين على إحداث التحول المنشود داخل ثقافة المؤسسة، وترتبط هذه القيادة بكاريزما القائد التي تمنحه الثقة ممن يعملون معه وبالتالي مساعدته في أداء مهمته في تحقيق التحول المؤسسي الذي يسعى من اجله، وتكون القيادة التحويلية أكثر فعالية عند تأسيس المؤسسات، وفترات الانتقال والتغيير والتحول، وعند مواجهة الكوارث والأزمات.

وفي المجال الرياضي يشير سونغ (Song, 2002)؛ بأن القيادة التحويلية هي النمط القيادي الأكثر كفاءة وفعالية في قدرة المدير الرياضي على إظهار الاهتمام وتقديم الدعم للمرؤوسين، وحثهم على رفع مستويات الأداء والنشاط بشكل يفوق نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم، وإيجاد ظروف عمل منتجة لتعزيز أداء المؤسسات الرياضية وزيادة كفاءتها.

ومن خلال استعراض ما سبق من تعريفات وتحليل الآراء لمفهوم القيادة التحويلية نجد ان القيادة التحويلية تتمثل في قدرة الإداري على التوظيف الفاعل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية للمؤسسة، من خلال عملية تحويل المعتقدات والقيم واهتمامات العاملين والارتقاء بمستوى تفكيرهم، والعمل على تنمية وتطوير الأفراد والفريق المؤسسي ككل، وتعزيز الشعور بالمسؤولية، وتحفيز العاملين للتنمية الذاتية والإبداعية والمهنية، وإدراكهم لأدوارهم ومهماتهم وتجاوز الاهتمامات الشخصية، والعمل من اجل مصلحة المؤسسة الرياضية والارتقاء بها، وتحويل المؤسسات الرياضية على اختلاف تخصصاتها لمواكبة مختلف التحديات والمتغيرات الجارية، وبما يحقق مستويات عالية من الأداء والرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين وتطلعاتهم المنشودة. فالقيادة التحويلية تسعى إلى توجيه جهود الأفراد لتطوير وتحسين المخرجات والخدمات المقدمة بما يلبي حاجات وتطلعات المستفيدون حاليا ومستقبلا.

**ظهور ونشأة مفهوم القيادة التحويلية:**

تعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات القيادية الحديثة مقارنة مع النظريات القيادية الأخرى والتي أدت إلى إحداث تغيير واضح في الفكر القيادي والعمليات الإدارية على اختلاف أنواع المؤسسات الإنتاجية والخدمية. فهي فلسفة قيادية تركز على التحسين والتطوير الشامل والمتكامل لكافة العمليات في المؤسسة، ومحاولة التعرف على جوانب الضعف والقوة في جهود

العاملين، وتحويلها إلى تحقيق جهود مثمرة تفوق التوقعات سعيا لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويرجع الفضل في ظهور نظرية القيادة التحويلية إلى مجموعة من الرواد الذين أثروا وساهموا بدرجة كبيرة في تطوير مفهوم نظرية القيادة التحويلية ووضع المرتكزات والمبادئ الأساسية لها. وفيما يلي استعراض وإبراز جهود الرواد وتتبعها – قدر الإمكان – وما قدموه من انجازات إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي كمدخل متكامل له من السمات والخصائص ما يجعله اتجاها قياديا حديثا.

**أولا : جهود إبراهام ماسلو (1949) Ibraham Maslow :**

تطرق أبراهام ماسلو في نظريته حول سلم وهرمية الحاجات الإنسانية، إلى أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع حاجاتهم غير المشبعة، كما ان الحاجات الإنسانية متدرجة في الأهمية وبشكل هرمي، وانه إذا ما أراد الفرد تحفيز سلوك من اجل إشباع حاجة انسانية عليا فانه يجب أن تكون حاجاته الدنيا مشبعة، كما أن الحاجات الإنسانية العليا ( مثل تقدير الذات والشعور بالاهمية والتمييز) عند غالبية الأفراد تكون هي الأقل إشباعا بالمقارنة مع الحاجات الإنسانية الدنيا. والحاجات الإنسانية التي تحددها هذه النظرية هي (الطويل، 1998):

1. **الحاجات العضوية أو الفسيولوجية (Physiological Needs )**: وتمثل حاجات الجسم الأساسية مثل: الطعام، والماء، والنوم، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

2. **الحاجة إلى الأمن (Safety Needs)**: وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي.

3. **الحاجة إلى الانتماء (Belonging Needs)**: وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والمحبة، والعضوية في جماعة واحساس الفرد انه مقبولا لدى الآخرين.

4. **الحاجة إلى تقدير الذات (Esteem Status Needs)**: هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاثة السابقة وهي الحاجة للشعور بالأهمية أو التميز بين الآخرين.

5. **الحاجة إلى تحقيق الذاتِ (Self –Actualization Needs)**: وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.

**ثانيا : جهود ماكس ويبر ( Max Weber (1968 :**

في أواخر القرن التاسع عشر برزت أفكار عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر والتي أدت إلى ظهور مفاهيم مؤسسية واتجاهات قيادية حديثة في العمل، التي كان من أبرزها مفاهيم الجاذبية الشخصية الكارزماتية، والالتزامات الأخلاقية لتعزيز ثقة وإعجاب المرؤوسين بقائدهم واحترامهم له، والبيروقراطية في سلوك القائد ودورها في تحديد السلطة وتوزيع المهام والمسؤليات داخل الهيكل المؤسسي، ومن ابرز ما أشار اليه إن عملية القيادة لا قيمة لها إن لم ترتبط بالتطلعات المشتركة لكل من القادة والمرؤوسين، وان الجاذبية الشخصية الإلهامية للقائد تشكل إحدى أهم مصادر السيطرة الأساسية في تأثيره على الآخرين باعتبارها إحدى الخصائص الاستثنائية المميزة في تشكيل اداءات تفوق التوقعات لأعضاء المؤسسة ككل، والتأثير فيهم من خلال إثارة إعجابهم بشخصية قائدهم، وإيمانهم برسالته نتيجة الاساليب القيادية الكارزماتية الملهمة الذي يتبعها في مواجهة الازمات والتغلب عليها، وفي توجيه المرؤوسين، وايجاد الاحساس المشترك باهمية وقيمة رؤية واهداف المنظمة، وتجسيد القائد لمعاني الصدق والشفافية في تحديد الادوار التنظيمية للمرؤوسين، وتقدير المتميزين، وتعزيز الثقة والاحساس بالعدالة التنظيمية (Webber, 1968).

**ثالثا : جهود روبرت هاوس (Robert House (1977 :**

بناء على أفكار العالم ماكس ويبر، قدم العالم روبرت هاوس نموذجا أكثر تطورا لمفهوم القيادة الكارزماتية ذات الرؤية، يوضح فيه كيفية تأثير سلوك القادة الكارزماتيين، وسمات الجاذبية الشخصية للقائد وتأثيرها في تغيير القيم الأساسية وتحفيز المرؤوسين نحو الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي تحددها المؤسسة وذلك من خلال (House, 1977):

- إستثارة المشاركة العاطفية (الوجدانية) للمرؤوسين في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
- تحديد المهمة والأهداف المطلوب تحقيقها، ويعمل على تحفيز دوافع المرؤوسين لانجازها.
- اظهار مستوى عال من الثقة بالنفس والأمانة والصدق في تعامله مع العاملين.
- تعزيز القدرة على رفع الانجاز وتعظيم الأداء للمرؤوسين.
- مشاركة القائد المعتقدات والتطلعات مع مرؤوسيه.
- القبول غير المعارض على سلطة القائد.

**رابعا : جهود جيمس ماكريجور بيرنز ( James Mcgregor Burns, (1978 :**

وفي عام(1978) كان العالم الأمريكي جيمس ماكريجور بيرنز أول من تناول موضوع القيادة التحويلية ووضع الهيكل النظري والخطوط الأولية لها مستندا إلى جهود وأفكار (ابراهام ماسلو، وماكس ويبر، وروبرت هاوس)، وفي نهاية العقد الثامن من القرن العشرين قدم بيرنز تعريفا لها في كتابه المشهور القيادة (Leadership)، على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى نهوض كل منهم بالآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والالتزام الأخلاقي في أداء النشاطات المؤسسية وتحقيق اهدافها. كما ميز بيرنز(Burns, 1978)؛ بين سلوكين قياديين على اساس العلاقات التنظيمية بين القائد والمرؤوسين يمكن تصنيفهم كالآتي:

- السلوك القيادي التبادلي (Transactional Leadership Behavior)؛ حيث يستند هذا السلوك الى السلطة البيروقراطية داخل المؤسسة، ويستخدم فيه أسلوب تبادل المكافآت الشرطية والوعود أو العقوبات التنظيمية مقابل تحقيق الأهداف المؤسسية بين القائد والمرؤوسين.
- السلوك القيادي التحويلي (Transformational Leadership Behavior)؛ حيث يستند هذا السلوك الى تعزيز دافعية المرؤوسين وإدراك حاجاتهم الكامنة واستثمارها، من خلال الاستثارة الفكرية القائمة على أساس أخلاقي للارتقاء بالمرؤوسين وإشباع حاجاتهم العليا للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية واستثمارها لتحقيق التحويل المطلوب الذي يتوافق مع متطلبات الادوار المؤسسية الجديدة.

ووضح بيرنز (Burns, 1978)؛ إن القيادة ينظر لها دائما على إنها عملية تغيير يقوم فيها القائد بتزويد مرؤوسيه بالحوافز سواء كانت مادية أو عن طريق مراعاة المرؤوسين والاهتمام بهم معنويا مقابل انجاز العمل من قبلهم. وان العلاقة بين القائد التبادلي ومرؤوسيه تكون علاقة نفعية مؤقته، لكون القائد والمرؤوسين غير متحدين معا بحالات كثيرة ومستمرة، على نقيض القيادة التحويلية التي يسعى فيها القائد لبناء علاقة مؤسسية دائمة، من خلال تحقيق الحاجات الأساسية للمرؤوسين كما في سلم الحاجات لماسلو (Maslow)، والهام وشحن المرؤوسين لأعلى مستويات الدافعية كما في مفهوم القيادة الكارزماتية لهاوس (House) .

فالسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر العالم بيرنز هو نموذج قيادي يركز على تحديد السلوكيات القيادية المؤثرة في القيم والهام المرؤوسين، وتحقيق الحاجات العالية للمرؤوسين واهتماماتهم النفسية وتفعيلها من اجل الصالح العام للمؤسة.

**خامسا: جهود بيرنارد ماكريجور باس ( Mcgregor Bernard Bass (1985 :**

شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال الإسهامات العلمية للعالم الأمريكي بيرنارد ماكريجور باس حيث قدم شكلا معدلا وأكثر تطورا ووضوحا لنظرية القيادة التحويلية مستندا إلى أفكار استاذه بيرنز (Burns, 1978)؛ وكما وضع أول مقياس لإبعاد السلوك القيادي التحويلي عام (1985)، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما لقياس ابعاد السلوك القيادي التحويلي في العديد من الدراسات والأبحاث العالمية لتمتعه بصدق وثبات عاليين، وتضمن هذا المقياس ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية هي :

- بعد التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence Charisma.
- بعد الاعتبارات الفردية Individualized Consideration .
- بعد الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation.
- ثم أضاف باس (Bass,1990) في عام 1990 بعدا رابعا وهو بعد الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation.

وفي عام 1995 تعاون العالمان الأمريكيان باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ في تقديم مقياس أكثر حداثة لقياس أبعاد كل من السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي وثلاثة من مخرجات القيادة، اطلقو عليه اسم مقياس السلوك القيادي المتعدد العوامل (MLQ)"Multifactor Leadership Questionnaire"؛ وهو المقياس المستخدم لتحقيق اهداف واغراض هذه الدراسة، وهذا المقياس معد على شكل فقرات تقيس كل فقرة مجال معين، حيث تألف هذا المقياس بصورته الاصلية من (45) فقرة موزعة على النحو التالي :

اولا– (20) فقرة موزعة على أربعة ابعاد تمثل مجتمعة إبعاد السلوك القيادي التحويلي وذلك على النحو الآتي:

- بعد التأثير المثالي الكارزماتي (Idealized Influence)؛ ويقيسه (8) فقرات.
- بعد التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)؛ ويقيسه (4) فقرات.
- بعد الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)؛ ويقيسه (4) فقرات.
- بعد الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)؛ ويقيسه (4) فقرات.

ثانيا- (16) فقرة موزعة على أربعة إبعاد تمثل مجتمعة إبعاد السلوك القيادي التبادلي وذلك على النحو الآتي:

1. بعد المكافأة الشرطية Cotangent Reward ويقيسه (4) فقرات.
2. بعد الإدارة بالاستثناء الايجابية Management by-exception (Positive)-Contingent ويقيسه (4) فقرات.
3. وبعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) Management by-exception (Negative)-Contingent ويقيسه (4) فقرات.
4. بعد قيادة عدم التدخل أو القيادة الترسلية Laissez Faire Leadership ويقيسه (4) فقرات.

ثالثا- (9) فقرات موزعة لقياس ثلاثة نواتج للقيادة وذلك على النحو الآتي:
وبالاضافة الى قياسه لثلاثة:

1. الرضا الوظيفي، ويقيسه (3) فقرات.
2. الفاعلية الوظيفية، ويقيسها (3) فقرات.
3. الجهد الاضافي، ويقيسه (3) فقرات.

ونتيجة لحصيلة الخبرات والممارسات الإدارية والقيادية، وللنتائج التي توصلت إليها البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول نظرية القيادة التحويلية من قبله، اخذ الاهتمام العلماء يتنامى في دراسة المفاهيم والأسس والمبادئ التي تتشكل منها هذه النظرية القيادية خصوصا في ظل البحث عن أفضل الطرق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المنظمة لمواجهة التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم حاليا.

### أبعاد القيادة التحويلية Component of Transformation Leadership:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية فمنهم من حددها بثلاثة أبعاد، ومنهم من حددها بأربعة أبعاد، وآخرون حددوها بخمسة أبعاد، ورغم اختلافهم في تحديد هذه الابعاد، الا انها تشترك مع بعضها في كثير من الممارسات، أما باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ فقد كانوا الاكثر تحديدا ووصفا لابعاد القيادة التحويلية حيث حدداها بأربعة أبعاد اطلقوا عليها (Four I's) وهي:

1. **بعد التأثير المثالي الكارزماتي Idealized Influence Charismatic**: في هذا البعد يقوم القائد بإيجاد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، ويعطي اهتماما بحاجات الآخرين الشخصية، ويظهر مستوى عاليا من السلوك الأخلاقي والعاطفي، ويقوم بغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس إتباعه ويسعى لإيجاد الثقة والاحترام بينهم، ويتجنب استخدام القوة أو السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، بل يوظفها بشكل سليم للصالح العام للمؤسسة.
2. **بعد الاعتبارات الفردية Individualized Consideration**: في هذا البعد يعمل القائد على مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين من خلال التعامل معهم بطرق مختلفة تضمن مراعاة حاجاتهم الشخصية، بمعنى إن الحاجات الخاصة للمرؤوسين تلقى اهتماما من قبله، كما يقدم النصح والإرشاد والتدريب اللازم لهم، ويقوم بتفويض الصلاحيات لهم وتمكينهم من ممارستها بغرض توفير فرص جديدة للتعلم لتحقيق النمو والتطور الوظيفي لهم ورفع مستويات الأداء في المؤسسة.
3. **بعد الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation**: في هذا البعد يعمل القائد التحويلي على تحفيز جهود المرؤوسين في مناقشة وحل مشكلات العمل وتحدي الصعوبات بأساليب وطرق جديدة خلاقة ومنطقية تعكس الحالة الإبداعية التي يعيشونها، كما انه لا يقوم بانتقاد أتباعه أمام الآخرين لمن يرتكبون أخطاء فردية، بل يشجعهم على الاستفادة منها لتجنبها في المستقبل .
4. **بعد التحفيز الالهامي Inspirational Motivation**: في هذا البعد يحفز القائد مشاعر وعواطف المرؤوسين للعمل، وزيادة الرغبة في تحدي الصعاب، والعمل على تطوير المنظمة وتحقيق مصالحها، من خلال إتباع القائد التحويلي لأساليب مشاركة المرؤوسين في بناء الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، والإشادة والاعتراف بالأداء المميز لهم، وتقديم الحوافز الشخصية لتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنويع، وإثارة روح الفريق الواحد من خلال جعل الأعمال والمسؤوليات الممنوحة للمرؤوسين ذات معنى، ويظهر للمرؤوسين تفان وولاء في أداء الأعمال من خلال بذل المزيد من الجهد في تحقيق الأهداف والرؤيا المشتركة، مما يثيرهم ويبعث فيهم الرغبة في التعلم واكتساب المزيد من الخبرات لإثراء تجاربهم المهنية.

مما تقدم يرى الباحث بان سلوكيات القيادة التحويلية من أكثر المفاهيم السلوكية القيادية ملائمة لتطوير وتحفيز العاملين والمرؤوسين في المجال الرياضي ليكونوا قادة المستقبل

للنهوض بالعملية الإدارية ورفع شأن المؤسسات الرياضية، وتغيير النظرة التقليدية السلبية للمجتمع لواقع العمل في المجال الرياضي، حيث تهتم القيادة التحويلية في تعزيز مشاعر الولاء والاعتزاز بالمؤسسة التي يعملون بها، وتوضح طريق المستقبل أمامهم وتوجه جهودهم نحو انجاز المهام المطلوب تحقيقها مع الاعتراف والتقدير لهذه الجهود وتنميتها للوصول لدرجة الإبداع في العمل، من خلال دعم اهتمامهم الشخصي، وقيمهم الأخلاقية وفكرهم المهني، الأمر الذي يساعد على أداء العمل بفاعلية وكفاءة عالية، وبالتالي إحساس العاملين بالرضا والولاء للقائد وللمؤسسة، وجعل الأعمال والمسؤوليات التي يقومون بها ذات قيمة ومعنى.

## خصائص القيادة التحويلية Transformation Leadership Characteristics:

### أولا : الكاريزما أو جاذبية القائد الشخصية Charisma:

ان الكارزماتية كمفهو قيادي تعنى بتطوير علاقات خاصة بين القائد ومرؤوسيه بحيث يتم تشجيع المرؤوسين وإلهامهم بطرق غير اعتيادية تؤثر فيهم وتدفعهم إلى إن يكونوا مندفعين ومتحمسين في انجاز المهمة (النعيمي، 2008). وتعتبر الكارزماتية إحدى أهم خصائص التي يمتاز بها سلوك القائد التحويلي وتجعله أكثر ثقة في معتقداته وإصرارا على تحقيقها، وتضيف الكارزماتية للقائد التحويلي الإعجاب والاحترام والولاء من قبل المرؤوسين تجاهه، وتجعل منه نموذجا ومثالا يحتذى به، الأمر الذي يعزز لدى المرؤوسين الرغبة في انجاز الأعمال وتحقيق أكثر مما هو متوقع منهم (Bass, 1985).

كما إن أهم اختلاف بين القيادة التحويلية والقيادة الكارزماتية يتمثل في أن القائد الكارزماتي يسعى بشكل مطلق لان يتبنى مرؤوسيه وجهة نظر كارزماتية للرؤية التي يحاول تحقيقها، لكنه لا يسير ابعد من ذلك، أما القائد التحويلي فانه يحاول أن يبث لمرؤوسيه القابلية على التشكك ليس فقط بوجهات النظر الحالية، ولكن أيضا تلك التي تحدد من قبل القائد، حيث إن الكاريزما أو الجاذبية الشخصية للقائد تؤثر بشكل كبير في المرؤوسين فتدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته وأوامره (حريم، 2006).

ويشير طه (2007)، الى أن القيادة التحويلية تتطلب استخدام المقومات الزعامية الكارزماتية، من اجل إلهاب حماس المرؤوسين وإثارتهم واستحواذ ثقتهم، والتأثير على سلوكهم ومشاعرهم، وضمان ولائهم، كما إن القائد الكارزماتي صاحب رؤية واضحة ويملك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة علي الاتصال سواء بطرقة لفظية أو نفسية، ويمتلك معظم

المقومات التي تجعل منه قدوة، فهو لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول، ولديه قدرة كبيرة على المرونة والتركيز، ويرتقي برغبات مرؤوسيه إلى الدور والمكانة المرموقة.

ويؤكد جوميزوآخرون (Gomes, et al, 2006)؛ بأن سمة الكارزماتية تظهر بشكل كبير ومميز في القائد التحويلي من خلال الأتي:

- إيمان القائد التحويلي المطلق برسالة المؤسسة والقدرة على انجازها.
- زيادة وعي المرؤوسين بأهمية وقيمة نتائج المهمة والإحساس العالي بقدرة الذات على تحقيق ذلك.
- إظهار مستوى عال من الثقة والفعالية في مواجهة الضغوط الناتجة عن المنافسة الخارجية مع المؤسسات الأخرى.
- تجاوز المصالح الشخصية والتضحية من اجل مصلحة المؤسسة والأهداف العليا.
- الكفاءة العالية في قيادة المؤسسة أثناء التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة في أوقات الأزمات.
- قيام القائد التحويلي بعمليات التنظيم ألّلازمة للتعامل في إدارة عملية التغيير أثناء المرحلة الانتقالية للمؤسسة.

**ثانيا: الرؤية Vision:**

تمثل الرؤية منارة للقائد وبوصله في تحديد هوية الأهداف التنظيمية التي يسعى لتحقيقها، والكيفية اللازمة لترجمتها بشكل واضح ومفهوم ومرضي للعاملين معه لكي يتسنى تحقيق التحول المطلوب. والرؤية الصحيحة تطلق العنان للطموحات والاستعدادات البشرية، لأنها المرشد للآمال والأغراض العامة، وهي تقوم بهذا من خلال تقوية الالتزام، وتحفيز طاقات العاملين، وجعل حياة الأفراد ذات معنى، وتحديد معيار التمييز، وخلق المثاليات العليا، وبناء جسور لوصل الفجوة بين المشاكل الحالية للمنظمة وأهدافها وطموحاتها المستقبلية، وعلى العكس من هذا، قد تهدم وتدمر الرؤية غير الصحيحة أو الخاطئة المنظمة (حسن،2001).

ويشير طه (2007)، الى انه يمكن تعريف الرؤية على انها عملية الإدراك التي توفر معنى وغاية العمل والأهداف والمعتقدات التي تشكل الثقافة التنظيمية وترجمتها عبر خلق مناخ للمشاركة وتوحيد الجهود وتحفيزها بأسلوب فعال وموحد من خلال الاستخدام الأمثل لقدرات المرؤوسين بغرض تكامل جهود القائد ومرؤوسيه والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج

المرجوة. كما يجب أن تتوافر للقيادة التحويلية رؤية أو تصور مستقبلي واضح نحو الهدف الكبير الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه، ومن ثم يصبح دور القيادة التحويلية هنا تحفيز المرؤوسين نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات الطبيعية ، لترجمة هذا التصور النظري الى واقع معلوم. ويتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة بامتلاكه رؤية ثاقبة للمستقبل وللأمور من حوله، فهو يستخدم كافة مهاراته في تحليل المواقف من حوله للتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة، ولكي يتعرف على نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه، كما انه قادر على التعرف على احتياجات وقدرات كافة الأطراف المحيطين به، ويقوم بوضع هذه التحليلات في رؤية ثاقبة للمستقبل تعبر عن آمال كافة الأطراف المحيطة به (ماهر، 2003).

ويؤكد نورث هاوس (Northouse, 2003)؛ المشار إليه في العنزي (2006)، إن الرؤية تمثل جوهر القيادة التحويلية، فهي تزود القائد والمؤسسة بخريطة من المفاهيم التي تحدد سير واتجاه المؤسسة وهويتها، وتمنح العاملين إحساسا بهويتهم، فالقيادة التحويلية تمتلك تقبلا سريعا، لأنها تحدد كيف يكون القائد في طليعة المنادين بالتغيير من اجل الآخرين، وهي بذلك تجذب العاملين إليها تمتلك رؤية ذات معنى بالنسبة لهم، كما يعمل القائد على تحديد التهديدات التي قد تواجهها المؤسسة في مناخات التغير وعدم الاستقرار، وهو بذلك يحدث التغيير للخروج من حالات عدم اليقين، ويتصرف بوصفه داعما للقيم والمعايير التي تشكل ثقافة المؤسسة، من خلال امتلاكه للرؤية وسعيه لنشرها وتفعيلها بتواصله الدائم مع العاملين معه.

**ثالثا: التمكين Empowerment:**

إن المؤسسة الناجحة هي التي تناقش وتحاور العاملين فيها في جميع مشاكلها الجوهرية، حيث ان فتح باب الحوار والنقاش الصريح هو الطريق إلى الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة الرائدة، فعدم مشاركة العاملين سوف يشعرهم بأنه لا يسمع لهم رأي ولا يقدر لهم فكر، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى الشعور بالأخفاق وعدم الأمان والقلق الوظيفي وقتل كل إبداع وفكر جديد (العطيات، 2006).

ويشير العمراني (2004)، الى أنه كان ينظر لعملية التمكين كأداة يستخدمها القادة للتخفيف عن انفسهم ضغوط العمل المتعددة، وللأستفادة من الوقت الذي توفره عملية التمكين، أو لتوفير الفرصة لمن تم تمكينهم في عملية اتخاذ القرارات، أو كطريقة للحصول على اكثر الاشياء التي يتم اداؤها عن طريق الاخرين، لكن النظرة الحديثة للتمكين في ظل القيادة التحويلية تعتبره كطريق للتطوير المهني للمرؤوسين، وتحويلهم الى مستويات عليا من القدرة والامكانية،

وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم، لجعلهم شركاء للقائد في العملية التنظيمية. حيث يعتبر التمكين احد الأوجه والخصائص الأساسية للقيادة التحويلية التي تسهم في تكامل أنموذج تأهيل القادة لإدارة المؤسسات المعاصرة كبديل استراتيجي للأسلوب التقليدي الذي يعتمد فلسفة مراقبة النتائج أو الانجاز، حيث أصبحت الإدارة الفاعلة اليوم أمام مسؤولية خلق الدوافع الذاتية للمرؤوسين، وتحقيق مزيد من حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ومنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض مزيد من الصلاحيات، على أساس أن التمكين ينطلق من مصدره الرئيسي والذي هو الفرد وما يحمله من مفهوم وثقة وفعالية ذاتية، وهذا ينعكس بشكل مباشر على سلوكه معبرا عنه بالمهام والأدوار والممارسات المؤسسية (يونس، 2005).

ويتضح إن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة، والتوجه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في ادوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هنا يبرز دور القيادة التحويلية من حيث ما يمثله تمكين العاملين كأحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن غيرها من خلال ما تتميز به من إتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين، كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (العتيبي،2005، أ).

**رابعا: التغيير التنظيمي Organizational Change:**

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وذلك بسبب إن التغيير يحدث في كل مكان، وان سرعته في ازدياد وتعقد، وان مستقبل نجاح المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع بيرنز (Burns, 1978)؛ في إن مهام القائد الرئيسية تتمثل في تحقيق التغيير وان التغيير يتطلب أسلوبا قياديا فعالا قادر على قيادة التغيير أطلق عليه مسمى القيادة التحويلية من خلال قدرتها على إحداث التغير والتطوير التنظيمي في سلوكيات واتجاهات المرؤوسين، والتغيير الذي يحدث في الثقافة التنظيمية (العتيبي، 2005، ب).

ويستخدم مصطلح التغيير التنظيمي لوصف ذلك النشاط الذي يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو في جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة، من اجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها، وذلك من اجل تحسين قدرتها وزيادة فعاليتها في حل المشكلات، وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الذي حدث، من اجل تحقيق أهدافها وأهداف العنصر البشري بداخلها (عقيلي، 2007).

كما ويرى عباس (2004)، إن القائد التحويلي يغير المؤسسة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤية ومناقشتها مع المرؤوسين لبناء الثقة لتبني رؤية التغيير هذه، وهذا يتم عن طريق تحفيز المرؤوسين، ومساعدتهم في تحديد حاجاتهم والحاجات التنظيمية الخاصة، وإجراء التغييرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المؤسسة لغرض الكشف عن الخطط وتوجهات المنافسين من جهة، وللتعلم منهم من الجهة الأخرى. وبسبب الضغوطات المتواصلة التي تواجهها المؤسسات في هذه البيئة المتغيرة، الحاجة للتغيير أصبحت داخل المؤسسة، والحاجة إلى قادة مميزين للقيام بعملية التغيير، حاجة ملحة وأساسية ومتطلبا للاستمرارية هذه الأيام، حيث إن المؤسسات تحتاج إلى من هو قادر على القيام بعمليات التنظيم اللازمة لإحداث التغيير، وتحتاج إلى من هو قادر على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة وما ستؤول إليه عند إحداث عملية التغيير. ولا يمكن نجاح عملية التغيير إلا إذا كرس الموظفون وقتهم وطاقتهم للوصول إلى الأهداف المنشود والاستعداد إلى مقاومة الصعوبات التي قد تواجههم، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية في عملية التغيير. (بني عيسى، 2006).

ويرى العطيات (2006)، إن القادة التحويليين هم القادة الحقيقيون لإحداث عمليات التغيير المطلوب، ومصدر القوة لديهم يكمن في أنهم يملكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية قابلة للتحقيق، ودفع المؤسسة إلى الرقي والتقدم، وإعلام المنظمة بما ستؤول إليه، وهم يمضون غالبية وقتهم مع مرؤوسيهم ليطرحوا وجهة نظرهم في التغيير الذي سيحققونه، ويتحققوا من أن مرؤوسيهم يشاركونهم أفكارهم في تحويل المؤسسة إلى مؤسسة فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية.

**خامسا: الأخلاق Ethics:**

إن أهم اختلاف بين القيادة التحويلية ونظريات القيادة الأخرى يتمثل بوجود علاقات أخلاقية وقيم شخصية تسعى إلى الارتقاء بأخلاقيات القادة والمرؤوسين على حد سواء، وذلك

يتطلب قادة على مستوى عال من النضج الأخلاقي، تتمثل فيهم القيم والأخلاق الرفيعة، ويتميزون بحس عال من الأمانة والإخلاص والكرامة، ويتعاملون مع الآخرين بروح من العدالة، وعدم التحيز، ويعشقون الاستقامة والصدق والفضيلة والحلم، وينبذون القسر والإكراه لمرؤوسيهم (العمراني، 2004) .

ويرى باس (Bass, 1990)؛ انه ينظر للقادة التحويليين من قبل أتباعهم بأنهم على درجة من الالتزام الأخلاقي تحكم تصرفاتهم وممارساتهم القيادية، وتجعل منهم أكثر قدرة على أحداث التغيير التنظيمي والتطور المطلوب في الطريقة التي يعمل بها مرؤوسيهم، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية، واستثارة الدوافع الداخلية للقائد، وليس على أساس تبادل مصالح الشخصية مع المرؤوسين، ومن خلال طريقة التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي مرؤوسيه، ويجعلهم يغيرون معتقداتهم وأهدافهم القديمة واستبدالها بمنهج عصري أكثر قابلية ومرونة في التعامل مع طبيعة الغموض للعديد من التحديات التي سيواجهونها، وتعزيز القدرة على الانجاز.

ويؤكد بيرنز (Burns, 1978)؛ على أن القيادة التحويلية تعمل على بناء وتطوير العلاقة الإدارية بين القائد والمرؤوسين ضمن إطار أخلاقي يضمن تنشيط الحاجات العليا للمرؤوسين من خلال الممارسات الأخلاقية للقائد في تعامله معهم من تفويض الصلاحيات ومشاركتهم في العملية الإدارية، الأمر الذي يعمل على الارتقاء بالثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والتأثير فيهم، وبالتالي تحسين درجة ولاءهم وتحفيزهم وتعاملهم مع البيئة المحيطة نحو تطوير المؤسسة وتغييرها نحو الأفضل.

## أهداف القيادة التحويلية Transformational Leadership Aims:

تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق عملية التحويل المطلوبة لجعل المؤسسات قادرة على مواجهة التحديات المستمرة التي تفرضها عمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل من جهة، ومن جهة أخرى زيادة ووعي ورغبة ودافعية المرؤوسين باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي للاستفادة منه في استيعاب العامليين لكل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية (Tichy & Devanna, 1990).

ويرى باس وافوليو (Bass & Avolio, 1997)؛ أن الأهداف التي تميز القيادة التحويلية تتمثل في رفع رغبة المرؤوسين وتوسيع اهتماماتهم في البحث عن أفكار جديدة لتطوير وتغيير المؤسسة وتحقيق أهدافها وحل المشكلات التي تواجها، وتوليد وعي بين

المرؤوسين بأهمية الرؤيا ومهمة المؤسسة، عن طريق تحفيز القائد للمرؤوسين فكريا وتقديرهم، وتطوير القدرات والمهارات القيادية للمرؤوسين من خلال تفويض الصلاحيات لهم، وكذلك مراعاة الفروق الشخصية بينهم، وتحفيز الدوافع الداخلية لدى المرؤوسين للنظر لأبعد من اهتماماتهم الشخصية في تحقيق الفائدة المرجوة للمؤسسة. ويضيف باس (Bass, 1985)؛ إن القيادة التحويلية تهدف إلى النهوض بالقيم والمعتقدات الشخصية وشعور المرؤوسين اتجاه العملية القيادية وأهدافها، والرفع من مستوى الكفاءات وأداء المديرين والعاملين في المؤسسات المختلفة من خلال امتلاكها أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والمساواة والعدالة والسلام والإنسانية، كما إن القيادة التحويلية قيادة متفوقة تهدف إلى التمييز بين القادة الذين يحققون انجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين، أو اللذين يحققون المتطلبات الدنيا من الانجاز، ولكنهم لا يحققون انجازات فائقة (حريم، 2006).

وقد لخص أبو عابد (2006)، أهم أهداف القيادة التحويلية في المؤسسات فيما يلي:

- تحويل العملية القيادية من القائد إلى المرؤوسين لتطوير القدرات القيادية لهم عن طريق التمكين (Empowerment).
- دعوة المرؤوسين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات باستمرار.
- مساعدة المرؤوسين على بناء ثقافة تنظيمية تعاونية.
- رعاية النمو المهني للمرؤوسين.
- مساعدة المرؤوسين على حل المشكلات التي تواجههم حلا ايجابيا ناجحا.
- مساندة المرؤوسين ودعمهم وفتح المجال أمام الخيارات وابتكار البدائل والتفكير والتبصر.

بينما يرى زيارة (2006)، إن أهداف القيادة التحويلية في المؤسسات تنحصر بتحقيق ثلاثة أهداف هي:

- إيجاد رؤية متجددة لمستقبل المؤسسة ككل.
- الهام العاملين بأنهم قادرون على تجسيد تلك الرؤية عمليا وتمكينهم من ذلك.
- إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم.

ويتفق كل من السويدان وباشراحيل (2002)، وعوض (2008)، أن للقيادة التحويلية أربعة أهداف ومهام رئيسية هي :

**أولا : تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود:** فالقائد التحويلي يوضح للمرؤوسين بصورة جميلة الرؤية المستقبلية للمنظمة والهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ومشاركتهم في صياغتها، مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم.

**ثانيا : إيصال الرؤية للمرؤوسين:** هنا تعمل القيادة التحويلية على إيصال الرؤية للمرؤوسين بطريقة عاطفية مقنعة، وبصورة واضحة تجعلهم يؤمنون بها، ويرونها كما يرون واقعهم، مما يخلق فيهم ذلك الشعور بالولاء والحماس والاندفاع نحو العمل والتضحية من اجل تحقيقها.

**ثالثا : تطبيق الرؤية:** ويتحقق هذا الهدف من خلال زيادة ثقة المرؤوسين واحترامهم لقائدهم وتفاعلهم معه، حيث لا يكتفي القائد التحويلي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها، ويظهر الإخلاص والصبر والتصميم العالي والإرادة القوية في تحقيق رؤية المؤسسة بالتعاون الوثيق مع العاملين معه، والتأكد من مطابقة كل الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين مع القيم والمبادئ التي تشكلت عليها الرؤية.

**رابعا : رفع التزام المرؤوسين تجاه الرؤية:** بعد أن يحدد القائد التحويلي الرؤية ويوصلها للمرؤوسين ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام المرؤوسين بها، ويتحقق هذا الهدف من خلال مشاركة القائد التحويلي المرؤوسين في تشكيل الرؤية واتخاذ القرارات، ومنح الصلاحيات الواسعة لهم، وعبر كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز المرؤوسين على الالتزام بالأهداف والرؤى المؤسسية.

## مسوغات تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات الرياضية:

تتطلب التحديات ومتطلبات التغيير المتسارعة التي تواجه المؤسسات الرياضية، وجود قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات، قيادة تؤمن بان الطريق إلى النجاح والتمييز يحتاج إلى عملية تكيف مستمرة مع التغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح الرؤية داخليا، هذه المبررات تفرض تطبيق ووجود القيادة التحويلية ذات النزعة الهادفة إلى نقل المؤسسة من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة هادفة ومحسوبة تقوم على أساس تطوير القدرات البشرية، ومشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية، والعمل على تحويلها إلى واقع

ملموس حتى يتسنى للمؤسسة من تحقيق اهدافها (العامري, 2001). حيث تمتلك القيادة التحويلية العديد من الصفات التي تجعلها من وسائل التطويرالحديثة والمؤثرة في أداء الأفراد العاملين في المؤسسات المختلفة، من حيث إنها توضح للعاملين الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتقنعهم بضرورة تحقيقها، ثم تساعدهم في فهم الأهداف وكيفية تشكيلها وما هو دور كل منهم في تحقيقها، وتشاركهم في عملية صنع القرارات من خلال مشاورتهم وإعلامهم بتطور الأحداث، وتمنحهم ثقة وصلاحيات واسعة لأداء المهام الموكلة إليهم، كما إنها تعمل على احترام العاملين وتقديرهم ومراعاة احتياجاتهم والانفتاح معهم، وتحويل نقاط الضعف لديهم إلى نقاط قوة (السويدان وباشرحيل، 2002).

ويؤكد أيبن موروتي(Ipinmoroti, 2005)؛ على إن القيادة التحويلية لم تعد مقتصرة على إدارة المؤسسات التجارية وحسب، بل أصبحت المؤسسات الرياضية قادرة على إيجاد وخلق العديد من القادة التحويليين، من خلال استخدامها كوسيلة يمكن بوساطتها تعديل الأساليب القيادية للمدريرين والقادة الرياضيين التي تعتبر من أهم عوامل النجاح ومتطلبات الإدارة الناجحة والبناء الجيد لفرق العمل، من اجل تحفيز وتنسيق جهود العديد من المدربين الرياضيين المرشحين لتولي مسؤوليات إدارية في المستقبل، لهذا يجب تصميم برامج تدريبية لتدريبهم وتأهيلهم لاكتساب المفاهيم وسلوكيات القيادية التحويلية ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية وظيفية. حيث يعزز هذا التحول من المهارات القيادية التقليدية إلى زيادة فعالية ممارسة السلوكيات القيادية التحويلية في مواجهة التحديات، وخلق دوافع ايجابية للعمل لدى للعاملين وتحسين وتطوير ألأداء في القطاعات الرياضية المختلفة. كما ان السلوك القيادي التحويلي يمتلك ثقافة تنظيمية تحث العاملين على الإبداع والابتكار وبذل المزيد من المجهود في تحقيق مستويات عالية من الالتزام المؤسسي لمواكبة الإصلاح والتطوير المستهدف، والهادف الى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية (Bryant, 2003).

بينما يرى يوكل (Yukl, 2002)؛ إن متطبات تطبيق السلوك القيادي التحويلي يكمن في إعداد المرؤوسين وتزويدهم بالمهارات اللازمة، وتشجعهم على البحث عن طرق جديدة للعمل، بحيث لا ينحصر دورهم فقط في تلقي المعلومة وتنفيذها، ولكن في قدرتهم على التعامل مع هذه المعلومات بكفاءة وفاعلية، والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة وتحقيق أفضل مستوى ممكن، وجعلهم قادرين على مواجهة الأزمات، وتحقيق التكيف مع عمليات التغيير المستمرة، والتطور السريع الذي يعيشه الوضع الراهن. كما إن المدير أو القائد الرياضي الذي يسعى لإيجاد مهارات قيادية فعالة قادرة على توفير عوامل النجاح في قيادة

المؤسسة الرياضية، وتحقيق النوعية والتميز والاستمرارية، ووضع استراتيجيات لبناء الالتزام بعملية التغيير، وتحسين ظروف بيئة العمل للتقليل من مستويات التوتر والضغط والاحتراق النفسي للموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية داخل المؤسسة الرياضية، يجد أن القيادة التحويلية تشكل احد ابرز الأنماط القيادية ذات التأثير الكبير القادرة على تحقيق تلك النتائج بشكل فعال، والتي سينعكس أثارها الايجابية بشكل مباشر على الارتقاء بمستويات المدربين الرياضيين في جميع الجوانب النفسية والعقلية والوظيفية، الأمر الذي يزيد من قدرات المؤسسة الرياضية التنافسية ويرتقي بمستوى الخدمات التي تقدمها (Timothy, et al, 2007 ).

ويشير كل من المومني والطحاينة (2007)، إن حداثة نظرية القيادة التحويلية تدعو إلى تطبيقها في المجالات المختلفة وخاصة في المجال الرياضي، لامتلاكه العديد من الخصائص الفريدة التي تميز المجال الرياضي، وطبيعة البيئة الرياضية، ومميزات القادة العاملين في المجال الرياضي، إضافة إلى طبيعة عمل المؤسسات الرياضية وأهدافها، تختلف بشكل واضح عن طبيعة وأهداف المؤسسات التجارية والصناعية، فمن خلال توظيف مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية ستمكن القادة في المجال الرياضي من تحفيز الأفراد، ودفعهم لبذل المزيد من الجهود تفوق المستوى المتوقع الذي تحدده لهم المؤسسة، وتحويل المؤسسات الرياضية إلى مؤسسات فاعلة، نظرا لتأثير القيادة التحويلية على العديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والولاء المنظمي, وتحسين الأداء وأخلاقيات المرؤوسين. كما ان السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المؤسسات الرياضية لها اثار ايجابية على مستوى أداء المدربين العاملين في المؤسسات الرياضية، وتعزيز نشاطهم وقدراتهم، واستعدادهم لتحقيق ما هو متوقع منهم، كما إنها تسهم في رفع مستويات الولاء والرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين، وتجعلهم أكثر إنتاجية والتزاما بتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وتقلل من حالات ترك العمل أو التغيب عنه خصوصا في المؤسسات الرياضية (Yusof, 1998).

ويضيف ديفيز (Davis, 2002)؛ ان السلوك القيادي التحويلي مفتاح النجاح المتواصل للمؤسسات الرياضية، فهو يمتلك رؤية مؤسسية تحث العاملين على الالتزام والانتماء الوظيفي والترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمدربين العاملين في المؤسسة الرياضية ، حيث يعمل على ضمان مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات، وتحفيز العمل بروح الفريق الواحد، وتوفير جو من الرضا الوظيفي للارتقاء بقدرات المؤسسة. كما يعتبر السلوك القيادي التحويلي

وسيلة من وسائل التطوير المؤسسي من خلال اهتمامه بتعزيز المشاركة الواعية والفاعلة وتحقيق التميز للعاملين من كل المستويات سواء في صنع القرار او على مستوى الأداء.

ويرى الباحث ان تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية يعتبر وسيلة هامة من وسائل التطوير الاداري، والتي ترتكزعلى الاهتمام بتعزيز المشاركة الأبداعية للعاملين وفي كل المستويات المؤسسية، فهي تمتلك ثقافة تنظيمية جوهرها دعم التوجه المستقبلي للمؤسسات الرياضية الخدماتية نحو التميز والابداع، وتحقيق الالتزام الاخلاقي والمؤسسي الذي يمثل نقطة الانطلاق تجاه التطور المستهدف، وذلك لخصوصية نوعية الخدمات ومتطلبات البرامج البدنية والرياضية واحتياجات هذه المؤسسات ومكونات بيئتها الداخلية.

# الرضا الوظيفي

## مفهوم الرضا الوظيفي Job Satisfaction Concept:

تسعى الإدارة في كافة المؤسسات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة المتاحة لديها، إلا أنها تواجه الكثير من المشكلات في تحقيق هذا الهدف، والمشكلة الرئيسية هنا هي المشكلة السلوكية في التعامل مع الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات ، وبناء على ذلك تم التركيز على دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم (عبد الباقي، 2004).

و يرى فروم (Vroom, 1964)؛ أن الرضا الوظيفي يرتبط بشعور العاملين بالمساواة والشعور والانسجام والارتياح الذي تحققه الوظيفة، وان الرضا عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكن من إشباع حاجاته المتعددة، لذا فانه سيواجه مجموعة من الخيارات التي يعتقد أنها سوف تحقق أهدافه، وسيختار البديل الذي يشعر انه سيحقق له المنفعة المتوقعة وبناء على هذا الاختيار يتحقق لديه الرضا الوظيفي.

كما يشير الحيدر وطالب (2005)، ان توافر مناخ مؤسسي تسوده الثقة، والطمأنينة، والدعم، والأحترام المتبادل، يعتبر من أهم مقومات البيئة المؤسسية لأنه يعمل على تحقيق التناسق والتكامل بين أهداف العاملين وحاجاتهم، وأهداف المؤسسة واحتياجاتها.

وقد أجرى الباحثون العديد من المحاولات لوصف وتعريف الرضا الوظيفي، حيث كان جوهر هذه التعريفات ما يلي:

عرف شيلادوري (Chelladurai, 1999)؛ الرضا الوظيفي بأنه محصلة العلاقة بين مشاعر الأفراد اتجاه أعمالهم، وما تحققه لهم الوظيفة من فرص الترقية المتاحة، والأجر الذي يحصلون عليه، وتلبية احتياجاتهم في كافة المجالات.

أما سلطان (2003)، فقد عرفه بأنه تكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات المتعلقة ببيئة العمل، وبناء عليه يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، ويميل إلى التصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوبه مع الزملاء وفي غيابه وتأخيره وفي طريقة احترامه لرئيسه وأنظمة المؤسسة.

وعرفه عبد المقصود (2004)، بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

ويطلق أبو عابد (2006)، مفهوم الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في ألنمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية، وحينئذ يمكن تسميته بالشخص المتكامل، وهو في هذا يختلف عن النوعيين التاليين من العاملين:

- العامل غير المتكامل مع وظيفته: وهو العامل الذي يتفاعل مع عمله تفاعلا آليا، ويعتبره وسيلة لتحقيق أهدافه دون أن يهتم بتنمية مسؤولياته، أو أن يتطلع إلى مراكز أعلى.
- العامل المحايد : وهو الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المسؤولية، فلا يتحمس لفكرة، ولا يتطلع إلى جديد بل يباشر مسؤولياته على وتيرة لا تتغير.

أما الصيرفي (2007)، فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث ان الاهتمام بوجدان ومشاعر العاملين نحو بيئة العمل له دور كبير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي، وهذا يتطلب من القائد استخدام سلوك قيادي يضمن تحقيق تناغم ايجابي بين زيادة قدرة المؤسسة على النمو والإنتاجية والاستمرارية من ناحية، واستثمار الموارد البشرية مع ضمان تحقيق رضاها الوظيفي لتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية من ناحية أخرى .

### أهمية الرضا الوظيفي Job Satisfaction Value :

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لذا قام العديد من الباحثين بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المؤسسات. والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المؤسسة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. وكثير من المؤسسات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسها نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمؤسسة وسياستها (حريم ،2006).

ويؤكد جواد (2000) ان الرضا الوظيفي يعد موضوعا هاما بالنسبة للأفراد والمجتمعات و المؤسسات، لان الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما انه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس في قيام المؤسسات سواء كانت مؤسسات خدمية أو تجارية أو رياضية، فلا بد لهذه المؤسسات من أن تضمن رضا واستقرار العاملين لديها، الأمر الذي يؤدي إلى انعكاس ذلك الرضا على أعمال وأنشطة الأفراد في تلك المؤسسات وعلى الأسلوب القيادي المتبع في التعامل معهم وفي تحديد متطلباتهم الوظيفية والاهتمام بهم، كما تظهر أهمية العناية بالرضا الوظيفي للعاملين من كون السوق الذي تتواجد فيه المؤسسات هو سوق تنافسي، وبالتالي هناك إمكانية لاستقطاب الأيدي العاملة من قبل المؤسسات وخاصة المؤسسات المتنافسة.

ويشير عباس (2008)، الى إن الرضا الوظيفي يجعل الموظف يساهم بصورة ايجابية لكي يتمكن من البقاء والاستقرار في المؤسسة، أما الموظف غير الراضي عن وظيفته فانه يجد صعوبة في التعاون معه من جانب زملائه في العمل، ويشعر باستمرار بالضغوط النفسية من كل جانب وهذا لا يفيده شخصيا ولا يفيد العمل، بل يتطلع دائما للاستقالة من وظيفته والانتقال إلى العمل مع مؤسسة أخرى.

إن أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفي تكمن في انه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام المؤسسي والأداء الوظيفي وغير ذلك من النواتج التنظيمية (الصيرفي، 2007).

ويرى النجار (1993)، أن الرضا الوظيفي ضروري لإدارة المنظمة بنجاح لان عدم الرضا يؤدي إلى الغياب ودوران العمل على الرغم من ثبات حقيقة أن الراضين من العاملين ليسوا بالضرورة الأكثر إنتاجا.

وتهتم المؤسسات بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين فيها للتعرف عن كثب على مشاعر العاملين فيها ولتجنب العديد من المشاكل الناجمة عن ذلك سواء بالحد من الأسباب المنتجة لخفض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، أو الآثار المترتبة عنها، لذا فان الاهتمام بالرضا الوظيفي لدى العاملين وما يترتب عنه من نتائج على أدائهم بمثابة الحجر الأساسي الذي يعتمد عليه في تحديد أهمية هذا الموضوع، لا سيما إننا ندرك إن العوامل المحددة لدرجة الرضا الوظيفي تتفاوت من واقع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى وكذلك من فرد إلى آخر كالقدرات،

والانجاز، ومستوى النشاط، والتقدم، والسلطة، وسياسات وممارسة المنظم، والزملاء، والمسؤولية، والتقدير، ومستوى نجاح مؤسسة وفشلها (علي، 2004).

**مسببات الرضا الوظيفي Job Satisfaction Causative:**

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل سواء الناتجة من الفرد نفسه، أو من خلال العمل الوظيفي، أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة لمسببات الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين، ويمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي كما حددها ماهر (2003)، إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

(1) **المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي Organizational Factors:**

ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

- **نظام العوائد:** وهي تشير إلى الحوافز، والمكافآت، والترقيات، حيث يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- **الإشراف:** وهي تشير الى إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.
- **سياسات المؤسسة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وكيفية تسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.
- **تصميم العمل:** وهي تشير إلى انه حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.
- **ظروف عمل جيدة:** وهي تشير إلى انه كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين.

(2) **المسببات الشخصية للرضا الوظيفي Personal Factors:**

ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

- **احترام الذات:** وهي تشير إلى انه كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان اقرب إلى الرضا الوظيفي.

- **تحمل الضغوط:** وهي تشير إلى انه كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان اقرب إلى الرضا الوظيفي.
- **المكانة الاجتماعية:** وهي تشير إلى انه كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الأقدمية الوظيفة كلما زاد رضا الفرد عن عمله.
- **الرضا العام عن الحياة:** وهي تشير إلى انه يميل الأفراد السعداء في حياتهم الى أن يكونوا سعداء في عملهم ايضا، أما التعساء وغير اراضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

### نظريات الرضا الوظيفي Job Satisfaction Theories:

هنالك العديد من النظريات التي قدمت تفسيرا للرضا الوظيفي أو عدمه، ومن أهم هذه النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والرضا الوظيفي وحازت قبولا واسع الانتشار النظريات التالية:

### أولا: نظرية (X & Y, 1960 ):

قام العالم دوجلاس ماكريجور(Douglas Mcgregor) ؛ بدراسة التحديات التي تواجه قادة المؤسسات من خلال تحليل علاقاتهم بمرؤوسيهم، واهتم بفكر هؤلاء القادة وذلك فيما يتعلق بمدى الاعتماد على هؤلاء المرؤوسين كمسؤولين قادرين على انجاز العمل بكفاءة. وبناء على ذلك قدم هذا العالم نظريتين أساسيتين، هما نظرية (X) التي تشكل وجهة النظر التقليدية في الرقابة والتوجيه، ونظرية (Y) التي عبر من خلالها عن وجهة نظره في التعامل الصحيح مع العنصر البشري من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية وتقديم الأفكار الأبداعية من اجل إحداث التكامل ما بين أهدافه وأهداف المنظمة (غنيم، 2004):

### ثانيا: نظرية المساواة (Equity Theory, 1963):

وضع هذه النظرية العالم آدمز(Adams)؛ حيث تقوم مبادئها على التأكيد على تطبيق مفاهيم العدالة والمساواة في معاملة العامل في وظيفته، حيث يعتقد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة المساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد العامل

في وظيفته، وتتضح أفكار هذه النظرية عندما يشعر الموظفون أن مكافأت المؤسسة كالراتب والاعتراف والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم (السالم، 1997).

**ثالثا: نظرية التوقع (Expectancy Theory, 1964):**

قدم العالم فروم (Vroom, 1964)؛ في هذه النظرية إن الرضا عن العمل يتحقق من خلال موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة مرجوة نتيجة تحقيقه النجاح في عمل ما، وبين ما سيحصل عليه من مكاسب تمكنه من إشباع حاجاته المتعددة، لذا سيواجه مجموعة من البدائل التي يعتقد إنها ستؤدي إلى تحقيق أهدافه وبناء على هذا الاختيار يتحقق لديه الرضا الوظيفي.

**رابعا: نظرية العاملين (Tow-Factor Theory, 1966):**

تعد هذه النظرية من النظريات التي تناولت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، حيث أوضحت هذه النظرية بان هناك عاملان أساسيان يؤثران في درجة الرضا الوظيفي هما (ماهر، 2003):

- **العوامل الدافعية Motivators factors**: وهي العوامل التي تؤدي إلى إثارة حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها وتتمثل في الانجاز وأداء العمل، ومسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين، والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، وتوفير فرص التقدم والنمو في العمل، وأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.
- **العوامل الوقائية الصحية Hygiene Factors**: وهي العوامل التي لا تتعلق بنوعية العمل نفسه بل بالظروف المحيطة به، ويعتبر توافر هذه العوامل ضروري لتجنب مشاعر عدم الرضا.

**خامسا : نظرية القيمة (Value Theory, 1976):**

يرى ادوين لوك (Edwin Lock)؛ صاحب هذه النظرية إلى أن إحدى أهم المسببات الرئيسية لتحقيق الرضا الوظيفي، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وانه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان

راضيا عن العمل، وان العوائد التي يرغبها الفرد ليست هي تماما الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. ووفقا لنظرية القيمة فان العوائد التي يرغبها العامل قد تتضمن العوائد المادية، او الشعور بالأمان، أوأي عوائد أخرى يراها مناسبة له (ماهر، 2003) .

ويرى الباحث انه من خلال ما تم استعراضه من النظريات السابقة التي حاولت تفسير حالة الرضا الوظيفي ومسبباته، نجد انه ليس بأمكان اي مؤسسة أن تؤدي رسالتها وتحقق اهدافها ورؤيتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان العاملون فيها راضون عن عملهم ومقتنعين به، وذلك من خلال العمل على توفير العوامل التي تضمن تحقيق حالة الاستقرار والرضا الوظيفي لديهم، من خلال العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية، والشعور بالعدالة المؤسسية والامان والمساواة في الحقوق والواجبات، وكذلك اهتمام القائد أو المدير بأقامة علاقات مؤسسية مع مرؤوسيه تقوم على التقدير والاحترام، ووتعزز الاحساس بالنجاح نتيجة مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ووضع السياسات والخطط التي تضمن أشباع حاجاتهم وتحقيق اهداف ورؤية المؤسسة ككل.

### طرق قياس الرضا الوظيفي Job Satisfaction measurement:

تعددت الطرق لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يتجه البعض إلى قياسه من خلال دراسة اثر كل عنصر من عناصر الوظيفة، بينما يتجه البعض الأخر إلى قياسه من خلال التعرف على اتجاه الفرد تجاه وظيفته، ومن الأساليب التي يتم استخدامها لقياس الرضا الوظيفي ما يلي (الحيدر وطالب، 2005):

1. **أسلوب الملاحظة المباشرة:** تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل، وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات، ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين، وتحيز الملاحظة.
2. **أسلوب المقابلة الشخصية:** وتقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصيا وتوجيه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم. وتعد هذه الطريقة فعالة في جمع البيانات أثناء المقابلة، بالإضافة الى توافر الفرصة للحصول على معلومات إضافية اثناء المقابلة.

3. **طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي:** وهي تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الرضا الوظيفي للعاملين ومشاعرهم تجاه عملهم، مثل معدل دوران العمل، والتغيب، والتمارض. ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز.
4. **طريقة الاستقصاءات:** وهي تعتمد على استخدام نماذج استطلاع كالاستبيانات، يتم تصميم عناصرها وصياغة فقراتها بالشكل الذي يخدم أهداف البحث، وذلك من اجل استطلاع أراء العاملين المراد قياس رضاهم الوظيفي. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا، وإمكانية استخدامها في حالة العينة الكبيرة.

## العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والرضا الوظيفي:

وفي ضوء ما تم تقديمه يتضح لنا أهمية موضوع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي كأستجابة لفاعلية العملية القيادية ومؤشر لتحقيقها النجاح في التعامل مع مختلف التحديات الناجمة عن تنسيق جهود الموارد البشرية والمادية من اجل تحقيق الهدف المنشود في ظل شدة المنافسة، والثورة الصناعية والاقتصادية والعولمة، ولكن هذه الأهمية لم تعط حقها في القطاع الرياضي عموما، وفي الأندية الصحية والبدنية تحديدا، حيث تقل الدراسات في هذا المجال سواء على المستوى العالمي أو العربي. هذا الأمر يقودنا إلى أن نمعن النظر في دراسة السلوك القيادي التحويلي في مواجهة التحديات الإدارية المختلفة، ومنها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية المختلفة، وهدف الباحث في ذلك الوصول إلى مستويات أداء عالية وتحقيق التميز والاستمرارية، وضمان الجودة، وتحقيق التغيير الفعال، الذي يقودنا إلى تطوير المستويات الإدارية المختلفة لمنظماتنا الرياضية المختلفة، وتغيير النظرة التقليدية السلبية من قبل مجتمعنا تجاه هذه المؤسسات وتحويلها إلى نظرة ايجابية وفق رؤية قائمة على إيضاح مفهوم فلسفة التربية الرياضية واستخدام تقنيات وأساليب القيادة المعاصرة لإعلاء شأن وتطوير المستقبل الباهر والمنشود الذي ينتظر مؤسساتنا الرياضية والعاملين فيها.

وقد ركزت جهود العلماء والباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية على البحث وايجاد افضل الطرق والاساليب الادارية والممارسات القيادية التي من شأنها تحسين مستويات الرضا الوظيفي، التي من خلالها يتم الالتزام بتحقيق رؤية المؤسسة والارتقاء بمستوى الاداء والكفاءة التنظيمية. وتعتبر القيادة أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد نحو الأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، كما يعكس الاهتمام بدراسة القيادة

إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل المؤسسي في أي مؤسسة. فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا المرؤوسين، واتجاهاتهم النفسية تجاه العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعا. فأسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على درجة قبولهم له كقائد، ودرجة قبولهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل. ومن هنا فنجاح أي مؤسسة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس إدارة هذه المؤسسات (حسن، 2001).

ويؤكد كل من طه (2007) وايساكسن (Isaksen, 2007)؛ على ان القيادة التحويلية من الاتجاهات والنظريات القيادية الحديثة التي نالت اهتماما واسعا في مختلف المجالات بشكل كبير مقارنة بالنظريات القيادية الأخرى، لارتباطها الوثيق بالعديد من المتغيرات، وارتقائها بعدد من المخرجات مثل أداء المرؤوسين، الولاء المؤسسي، وتحسين الجودة، والعدالة المؤسسية، والرضا الوظيفي. حيث يطرح مدخل القيادة التحويلية أبعادا جديدة لفهم طبيعة العملية القيادية في المؤسسات ، والتأثير المفترض للقائد على أداء ورضا المرؤوسين، فهي تحاول إثارة الحماس ودافعية المرؤوسين نحو العمل، وكسب ثقتهم والتزامهم بحقيق مل يطلب منهم في الوقت ذاته، أي إنها تسعى لجعل المرؤوسين أكثر تكريسا نحو العمل، وأكثر رضا عنه.

ويرى العامري (2001)، ان الاداراة الحديثة تعد جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، حيث أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في بقاء المؤسسات واستمرارها، فالاداراة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات داخل وخارج بيئة المؤسسة، لمواجهة التغيرات خاصة وأننا نعيش في عصر من الصعوبة التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، وهذا الأمر يتطلب من الإداري استخدام نمط إداري وقيادة تؤمن بان الطريق إلى النجاح يحتاج إلى عملية التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية وانسجام وتوافق ووضوح الرؤية داخليا للتمكن من نقل المنظمة للوضع المنشود بطريقة هادفة ومنظمة ومحسوبة على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس.

كما يشير العطيات (2006)، انه في عالم المؤسسات والأعمال يصبح البحث عن القادة من الضروريات، حيث تحتاج هذه المؤسسات إلى قادة من نمط خاص كلما زاد الاتجاه إلى تقديم خدمات متميزة، حيث يمثل سلوك القائد خلال حياته الوظيفية، ومحافظته على مرؤوسيه وتأثيره عليهم وتمثيله لهم، حجر الأساس في العملية الإدارية المتفاعلة بين القائد ومرؤوسيه، من اجل الوصول إلى تحقيق الخطط الموضوعة، ومواجهة التحديات العصرية المختلفة بما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين ومن يطلب خدماتها.

إن التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضـــاع المؤســسية فــي الــسنوات الماضية، جعلت المؤسسات تدرك أهمية توافر قدرات قيادية مختلفة، لما لها من أهمية بالغة في تصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية والاجتماعية الهادفة إلى بنـــاء أســس ومبـــادئ المؤســـسة المتعلمة، وان لم يعمل القادة على تبني أنماط قيادية ومهارات إدارية متميزة، فسيصبح تطبيـــق مبادئ المؤسسة المتعلمة بعيد المنال، لذا اتجهت الدراسات الإدارية نحو التركيز بشكل متزايـــد على مفهوم القيادة التحويلية، والذي يتلاءم مع الاتجاهات نحـــو بنـــاء المؤســـسات المتعلمـــة الابداعية، بحيث تتناول هذه النظرة الحديثة للقيادة ليس فقط مشاركة الأفراد في هـــذه العمليـــة وتفاعلهم في مختلف المستويات المؤسسية، بل الاتجاه إلى تطوير قدراتهم ومهـــاراتهم وتـــوفير البيئة الملائمة لتصبح القيادة دورا من أدوارهم (الفاعوري، 2005).

ويرى البهلال (2008)، ان العنصر البشري يشكل مكونا رئيسيا في البناء التنظيمي للمؤسسات الإدارية المعاصرة، لذا فان السلوك القيادي للمدير والسلوك الفردي للموظف يشكلان أحيانا عوامل بناء وأحيانا أخرى عوامل هدم في منظومة العمل المؤسسي، ومن هنا برزت ضرورة التناغم الايجابي بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد، وبين السلوك القيادي والسلوك الفردي من اجل تعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية باعتبارها عوامل حاسمة في نجاح المؤسسات أو فشلها. ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس في قيام المؤسسات سواء كانت مؤسسات خدمية أم تجارية أم رياضية، وبما أن هذه المؤسسات تحرص على الاستمرارية والديمومية، فلا بد لها من أن تضمن رضا واستقرار الأفراد العاملين لديها. حيث ينعكس ذلك الرضا على أعمال وأنشطة الأفراد في تلك المؤسسات، وعلى الأسلوب القيادي المتبع في التعامل معهم وفي تحديد متطلباتهم الوظيفية والاهتمام بهم. كما تظهر أهمية العناية برضا الأفراد العاملين من كون السوق الذي تتواجد فيه المؤسسات هو سوق تنافسي، وبالتالي هنالك إمكانية لاستقطاب الأيدي العاملة من قبل تلك المؤسسات وخاصة المؤسسات التنافسية (جواد، 2000).

ويشير كل من باس وافوليو (Bass & Avolio, 1997)؛ بان القيادة التحويلية هي مفتاح النجاح المتواصل للمؤسسات الرياضية بسبب تأثيرها في تركيبية الفريق المؤسسي، والدرجة العالية من الرضا الوظيفي التي تحققها.

و نتيجة للممارسات السلوكية الأخلاقية التي تميز القائد التحويلي، فان ذلك يؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكياتهم، ويعمل على الارتقاء بمستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين تعميق إدراكهم وتطوير قدرتهم على الانجاز والإبداع، وهو ما ينعكس على مستوى الجهود الإضافية

في العمل والارتقاء بمستويات الأداء مما ينعكس بشكل ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي (Bass, 1985).

ويعكس الاهتمام بدراسة السلوك القيادي إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل المؤسسي في أي مؤسسة مهما كان تخصصها، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره كما ونوعا في مستويات الأداء والإنتاجية، فأسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على درجة قبولهم له كقائد، ودرجة إذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، وبالتالي فان نجاح أي مؤسسة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس في قيادة هذه المؤسسات (حسن، 2001).

وأشار يوسف (Yusof, 1998)؛ الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تأثير السلوك القيادي التحويلي للمديرين والرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في المؤسسات الرياضية، وبالتالي فان تأثير القيادة التحويلية ليس مقتصرا على المؤسسات الإدارية بل أيضا لها اثر ايجابي على المؤسسات الرياضية أيضا. فمن خلال قدرة المديرين الرياضيين في تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية سيؤدي ذلك لتعزيز مستوى أداء مرؤوسيهم لانجاز الأعمال بشكل أعلى من المستوى المحدد من قبل المؤسسة الرياضية، الأمر الذي سيحقق نتائج مهمة نظرا للزيادة المستمرة في الكلفة التشغيلية للمؤسسات الرياضية من جهة، وقلة الدخل التي تواجهه بعض المؤسسات الرياضية من جهة أخرى.

من هنا فان هذه الدراسة تفترض وجود علاقة قوية بين السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية ودرجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين معهم، فكلما زادت ممارسة السلوك القيادي زادت درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين. وبما أن العنصر البشري في المؤسسات الإدارية بصفة عامة، وفي الأندية الصحية والبدنية بصفة خاصة، من أهم عناصر الإنتاجية، وهو المحدد الأساسي لمدى فاعلية الأداء وكفاءة المؤسسة الرياضية.

**ثانيا : الدراسات السابقة:**

في ضوء مراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية، استطاع الباحث حصر هذه الدراسات في البيئتين الاجنبية والعربية في الفترة التي تمد ابتداء من الثمانينات حتى الفترة الحالية، وهي الفترة التي بدأ فيها الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية وتطبيقها في العديد من المؤسسات التربوية، والحكومية، والاقتصادية، والامنية، والرياضية، كما تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة في موضوع الرضا الوظيفي في مؤسسات رياضية مختلفة، وقد امكن حصر وتبويب هذه الدراسات ضمن المجالات الاربعة التالية:

- **الدراسات التي تناولت مفهوم السلوك القيادي التحويلي وتطبيقاته في قطاعات ومؤسسات مختلفة.**
- **الدراسات المقارنة ما بين السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي.**
- **الدراسات التي تناولت مفهوم السلوك القيادي التحويلي والرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية.**
- **الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية.**

**المجال الاول:** الدراسات التي تناولت مفهوم السلوك القيادي التحويلي وممارسته في قطاعات ومؤسسات مختلفة، ومن هذه الدراسات:

- اجرى العامري **(2001)**، دراسة هدفت التعرف الى مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومفهومه لدى المديرين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية واثره في مستوى الاداء التنظيمي والشعور بالعدالة المؤسسية وسلوك المواطنة الصالحة لدى العاملين. حيث استعرض الباحث مفاهيم القيادة التحويلية وابعادها المختلفة، وإبراز أهمية دور القيادة التحويلية في المؤسسات العربية المعاصرة لمساعدتها في مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجها نتيجة التطورات العلمية والتقنية. تم استخدام مقياس هيلرقل وآخرون (Hellrigal et al, 1992)؛ للسلوك القيادي التحويلي، أظهرت النتائج ان السلوك القيادي التحويلي آثار على مستويات الأداء المؤسسي للعاملين وللمؤسسة ككل وشعور العاملين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة ضرورة التعرف على مفهوم السلوك القيادي التحويلي وحاجة المؤسسات العربية إلى دورات تدريبية لتدريب مديرها لتحسين مهاراتهم الادارية والقيادية، وضرورة الاعتناء بالعاملين وتوفير المناخ المناسب لإعدادهم وتطويرهم وإعطاءهم الفرص الكافية ليكونوا مبدعين في مجال عملهم.

- وهدفت دراسة العامري ( **2002**)، التعرف الى السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما، بالاضافة الى تحديد اثر العوامل الشخصية في الممارسات السلوكية للقيادة التحويلية وعلاقة ذلك بالتغيير المؤسسي، تم استخدام مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل الذي صممه باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى السلوك القيادي التحويلي ومستوى السلوك المؤسسي، وأن السلوك القيادي التحويلي يعتبر مطلبا أساسيا لجميع المؤسسات التي تبحث عن الاستمرار والتميز، واظهرت نتائج الدراسة ايضا عدم وجود أي تأثير لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة على رؤية الموظفين لخصائص القيادة التحويلية، وأن المديرين الذين يتحلون بسمات القادة التحويليين يعملون على حفز الموظفين للقيام بنشاطات خارج نطاق الأدوار الرسمية المطلوب منهم أداؤها، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز السلوك القيادي التحويلي بين المديرين في مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وعقد الدورات التدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية.
- وقام العنزي (**2006**)، بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية السعودية، وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، اظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية السعودية وعلى جميع الابعاد، كما اظهرت النتائج ايضا انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطيه بين مستوى الاداء والمستوى العام للسلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية، واوصت الدراسة بضرورة وضع معايير أكاديمية وشخصية وإدارية يشترط توافرها فيمن يتولى الإدارة المدرسية، وإحداث تغيرات ايجابية في الثقافة التربوية، والمناخات المدرسية.
- كما أجرى بني عيسى (**2006**)، دراسة اهدفت التعرف إلى اثر السلوك القيادي التحويلي على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، اظهرت نتائج الدراسة عن وجود اثر ايجابي للسلوك القيادي التحويلي على الأداء، وعدم وجود فروق فردية في اتجاهات العاملين نحو اثر السلوك القيادي التحويلي على الأداء تعزى لمتغيرات الدراسة النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، كما اظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة

التحويلية على الأداء تعزى لمتغير الخبرة، كما أظهرت النتائج أيضا تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

- وهدفت دراسة العازمي **(2006)**، التعرف إلى العلاقة بين سمات السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات المدنية وتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية. استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا وبدرجة متوسطة بين امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص السلوك القيادي التحويلي وامتلاك مرؤوسيها لمهارات إبداعية، كما إن سمات السلوك القيادي التحويلي وخصائصه متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا حول امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص السلوك القيادي التحويلي يمكن أن تعزى للمتغيرات العمر، المرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، وسنوات الخبرة. بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص السلوك القيادي التحويلي والمؤهل العلمي. واوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات المسؤولة بكل ما هو من شانه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات بسمات وخصائص القيادة التحويلية، وتوحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فعالية ممارسة القيادات للقيادة التحويلية.
- واجرى أبو هويدي **(2007)**، دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للسلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالذكاء الانفعالي، استخدم الباحث مقياس الذكاء الانفعالي الذي صممه سكوت وآخرون (Schutt et al, 1998)؛ ومقياس ليثوود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 1996)؛ للسلوك القيادي التحويلي اظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من السلوك القيادي التحويلي لدى هؤلاء المديرين من وجهة نظر معلميهم، كما تبين ايضا وجود مستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي وفقا لإجابات المديرين أنفسهم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وبدرجة متوسطة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للسلوك القيادي التحويلي ومستوى ذكائهم الانفعالي، كما اظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. أوصت

الدراسة بعقد محاضرات وورشات تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية والذكاء الانفعالي وكيفية توظيفها داخل المدارس.

- اجرى البهلال **(2008)**، دراسة هدفت التعرف إلى متطلبات تطبيق السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة لقياس مبررات تطبيق السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الأمنية، اظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إيجاد تطبيق السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الأمنية تعزى لمتغيرات العمر، طبيعة العمل، واختلاف الخبرة، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اظهرت الدراسة إن هناك حاجة لتعزيز بعض القيم المؤسسية من خلال التركيز على الأبعاد الأكثر ارتباطا وتأثيرا على السلوك القيادي التحويلي، مثل تعزيز الدعم والتشجيع للمرؤوسين، وتطوير أدائهم وتفعيل مهاراتهم، عن طريق التدريب المستمر وفقا لاحتياجاتهم الوظيفية، وتخصصاتهم العلمية، ومنح القيادات الأمنية حرية المبادرة والتصرف عند مواجه المشكلات. أوصت الدراسة بتعزيز دور السلوك القيادي التحويلي في المنظمات الأمنية من خلال الإعداد الجيد للبيئة الداخلية، والحرص على التحسين المستمر عن طريق عمليات التثقيف والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستفادة من خبرات الآخرين لتحسين الأداء وجودة العمل، كما اوصت الدراسة بأهمية استخدام قادة المؤسسات الأمنية لنموذج السلوك القيادي التحويلي لدعم الإحساس بالمسؤولية وتحفيز الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم، والعمل على تشجيع الالتزام.

**المجال الثاني:** اهتمت مجموعة اخرى من الباحثين باجراء دراسات مقارنة بين السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي وبعض المتغيرات الادارية في العديد من المؤسسات الرياضية والمؤسسات الادارية الاخرى سواء في بيئات عربية او اجنبية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة بروجن و بوشر (Pruijin & Boucher, **1995**)؛ والتي هدفت التعرف الى العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي وفاعلية المؤسسات الرياضية الهولندية، استخدم مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل الذي صممه باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي او السلوك القيادي التبادلي في تحسين المهارات

القيادية والفاعلية المؤسسية لدى مديري تلك المؤسسات الرياضية في زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضين العاملين معهم.

- اجرى دورتي ودانيلتشيك (Doherty & Danylchuck, **1996**)؛ دراسة هـدفت إلـى فحص العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبـادلي لـدى المـديرين الرياضيين العاملين في الجامعات الأمريكية في مدينة اونتاريو وعلاقتهما بدرجة الرضـا الوظيفي، ومستوى الاداء ودافعية المدربين الرياضيين العاملين معهم. ولقد اختبر البحـث الفرضية انه كلما اتجه القائد نحو ممارسة السلوك القيادي التحويلي كلما ازدادت الدافعيـة ومستويات الأداء لدى المدربين الرياضيين وكذلك يزداد درجة رضاهم الوظيفي. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام مقياس القيادة لكل من السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيـادي التبادلي معا، والذي صممه باس (Bass, 1990)؛ حيث كشفت نتائج الدراسـة إلـى أن السلوك القيادي التحويلي ذو اثر كبير وبدرجة تجاوزت السلوك القيادي التبادلي في تحسين مناخ العمل المؤسسي والإداري وتحقيق درجة عالية مـن الرضـا الـوظيفي للمـدربين الرياضيين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد نحو تحسين جـودة الخـدمات المقدمـة وتطوير الأداء.
- واجرى سونغ (Song, **2002**)؛ دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين السـلوك القيـادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي للمدربين الرياضيين وعلاقتهما بالثقافة التنظيمية لـدى الفرق الرياضية الكورية، استخدم الباحث مقياس السلوك القيادي متعـدد العوامـل الـذي صممه كل من باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ ومقياس الثقافـة التنظيميـة الذي صممه ساشكن (Sashkin, 1990)؛ اظهرت نتائج الدراسة إن المدربين الرياضيين يفضلون السلوك القيادي التحويلي مقارنة بالسلوك القيادي التبادلي، وأن السلوك القيـادي التحويلي له أثرا كبيرا على الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة وأهدافها، واظهرت نتـائج ايضا إن السلوك القيادي السائد في الفرق الكورية هو السلوك القيادي التبادلي، وإن تقديم الجوائز كان عاملا هاما في بناء الثقافة التنظيمية للفريق وخاصة في رياضات المحترفين في كوريا.
- واجرى الضمور والعواملة (Al–Dmour & Awamleh, **2001**)؛ دراسـة هـدفت التعرف إلى اثر السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي لدى مديري المبيعات في درجة الرضا الوظيفي والتقييم الذاتي للأداء لمندوبي البيع، والتعرف على أسـاليب القيادية لدى مديري المبيعات في الشركات الأردنية المساهمة العامة. استعرض الباحثان

مفهوم القيادة التحويلية ومفهوم القيادة التبادلية كإحدى الأساليب القيادية الحديثة. قام الباحثان باستخدام مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل الذي صممه باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ لقياس السلوك القيادي التحويلي أو السلوك القيادي التبادلي، حيث تمت دراسة ألذات والشعور بالقدرة، إضافة إلى الموقف من القيادة. أظهرت النتائج أن الشعور بالقدرة والمواقف من القيادة هما عوامل معدلة، وان أنماط القيادة التحويلية والتبادلية لا تمثل طرفي نقيض كما يعتقد في كثير من الأحيان، وإنما هي متكاملة، أي انه حتى يكون مدير المبيعات فعالا في رفع مستوى أداء مندوبي البيع ورضاهم، فان عليه أن يمارس السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي في آن واحد معا. قدمت الدراسة بعض التوصيات كان أبرزها ضرورة ممارسة السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي معا، لأن هناك علاقة تكاملية مشتركة تربط بين السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي، فالقيادة التحويلية ترتبط بالرضا الوظيفي بينما ترتبط القيادة التبادلية بالأداء والمقدرة الذاتية.

- دراسة الهلالي (**2001**)، التي هدفت التعرف إلى السلوك القيادي التبادلي والسلوك القيادي التحويلي لدى العمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية المصرية، اظهرت نتائج الدراسة إن عمداء الكليات المصرية كانوا قادة تحويليين في أنماطهم القيادية، وان ادراكاتهم في معظم الأحيان تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبإتباعهم، كما اظهرت الدراسة أيضا أن سبل العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في تحقيق ذلك كانت سلوكيات القيادة التحويلية التي تتمركز حول الاستثارة العقلية التي تركز على مساعدة الآخرين في إعادة دراسة الافتراضات الحساسة التي تتعلق بعملهم وتقييم إسهاماتهم وتشجيع الحلول الابتكارية للمشكلات ورفض النقد العلني.

- واجرى وانغ (Wang, **2004**)؛ دراسة هدفت التعرف إلى اثر السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي لدى مدربي كرة الطائرة لمنتخبات اتحاد الجامعات التايوانية الصينية في الرضا العام لدى اللاعبين. تم استخدام مقياس القيادة لكل من السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي الذي صممه كل من وو ولين (Wu & lin, 1998)؛ ومقياس درجة الرضا الوظيفي للرياضيين الذي صممه كل من ريمر وشيلادورا (Riener & Chelladurai, 1998)؛ اظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مدربي كرة الطائرة والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي للمدربين الرياضيين وتحقيق الشعور بالرضا لدى اللاعبين عن كيفية تعامل مدربيهم معهم في تطبيق الخطط التدريبية وطريقة تنظيم الفريق، في حين لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التبادلي وتحقيق الشعور بالرضا لدى اللاعبين. وقدمت الدراسة بعض التوصيات كان أبرزها ايلاء موضوع القيادة التحويلية داخل المؤسسات الرياضية العناية الكافية لتحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى العاملين، والاهتمام بتنمية مستوى المدربين من الناحية العلمية واكتساب الخبرة التدريبية الكافية التي تساعدهم في إيجاد حلول أكثر إقناعا وكفاءة في معالجة المشكلات التنظيمية التي تواجههم أثناء عملية التدريب.

- كما قام أبو تايه والخوالدة ( Abu Tayeh & Al-khawaldeh, **2004**)؛ بدراسة هدفت التعرف إلى الأنماط السلوكية القيادية لدى المديرين العاملين في قطاع الصناعات البترولية، والتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومفهوم القيادة التبادلية وأبعادهما لتحديد مدى تأثير هذه الأنماط القيادية على مخرجات الأداء ودرجة الرضا الوظيفي. استخدام الباحثان مقياس السلوك القيادي التحويلي متعدد العوامل الذي صممه كل من العالمان باس وافوليو (Bass & Avolio, 1997)؛ أظهرت النتائج إن أبعاد السلوك القيادة التحويلي لدى المديرين الأردنيين له دلالة إحصائية هامة في كل من العوامل الأربعة الخاصة بابعاد السلوك القيادي التحويلي ومجموعة مخرجات القيادة المتمثلة في (الفاعلية، والجهد الإضافي، والرضا الوظيفي)، كما توجد أيضا علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السلوك القيادي التبادلي ومجموعة مخرجات القيادة المتمثلة في (المكافأة الظرفية والإدارة بالاستثناء وسياسة عدم التدخل)، ومن نتائجها أيضا إن السلوك القيادي لدى المديرين الأردنيين العاملين في الصناعات البترولية كان سلوكا قيادا تحويليا أكثر من السلوك القيادة التبادلي.
- دراسة الضمور والعواملة (Al−Dmour & Awamleh, **2005**)؛ التي هدفت التعرف إلى أثر السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي لدى مديري فروع وأقسام البنوك الأردنية على درجة الرضا الوظيفي والتقييم الذاتي لأداء موظفي البنوك الاردنية. استخدم مقياس السلوك القيادي التحويلي متعدد العوامل الذي صممه كل من باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ الذي اشتمل على قياس أبعاد كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، اظهرت نتائج الدراسة ان السلوك القيادي التحويلي والسلوك

القيادي التبادلي ضروريان ومكملان لبعضهما البعض فيما يتعلق برفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الأردنية. وحتى يكون المديرون والمشرفون في البنوك الأردنية أكثر فاعلية، فعليهم إبداء مهارات سلوكية قيادية تحويلية وتبادلية بنفس الوقت. قدمت الدراسة بعض التوصيات كان أبرزها ضرورة ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتبادلي معا.

- واجرى بني عطا (**2005**)، دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالاحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين. استخدم الباحث مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل الذي صممه كل من باس وافوليو (Bass & Avolio, 1993) ؛ ومقياس للأحتراق النفسي الذي صممه ماسلاك وجاكسون (Maslach & Jackson, 1981)؛ واستبانه العلاقات البينشخصية التي أعدها بارت لينارد (Barett Lenard, 1962)؛ اظهرت نتائج الدراسة إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي التبادلي وبين تكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين، في حين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكل من السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي وبين مستوى العلاقات البينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم، أوصت لدراسة بتنظيم دورات تدريبية خاصة بنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية.
- قام الطحاينة ووزرماس (Altahayneh & Wezermes, **2008**)؛ بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومساعدي البحث وعلاقته بالثقافة التنظيمية. استخدم الباحثان مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل الذي صممه كل من باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ ومقياس الثقافة التنظيمية الذي صممه ساشكن (Sashkin, 1990)؛ أظهرت نتائج الدراسة إن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية وبدرجات متوسطة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة دالة احصائيا بين السلوك القيادي التحويلي بإبعاده المختلفة والثقافة التنظيمية، حيث

وجد أن بعد الاستثارة الفكرية كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثرا بالثقافة التنظيمية لعميد الكلية بشكل عام.

**المجال الثالث:** اهتمت العديد من الدراسات بتناول العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والرضا الوظيفي في العديد من المؤسسات الرياضية، ومن هذه الدراسات الي تناولت هذا الجانب وابرزت هذه العلاقة ما يلي:

- دراسة والاس و ويس (Wallace & Weese, **1995**)؛ التي هدفت التعرف إلى اثر السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين الرياضيين ودرجة الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في المؤسسات الرياضية الكندية، حيث استعرض الباحثان مفاهيم القيادة والقيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، تم استخدام مقياس السلوك القيادي التحويلي الذي قام باعداده ساشكين (Sashkin, 1988)؛ ومقياس الرضا الوظيفي لبازلر وسميث (Bazler & smith, 1990)؛ اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء في المؤسسات التي تمت قيادتها من قبل قادة طبقوا ممارسات سلوكية للقيادة التحويلية، مقارنة مع مؤسسات أخرى تمت قيادتها من قبل قادة آخرين.
- دراسة يوسف (Yusof, **1998**)؛ التي هدفت إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين الرياضيين و درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الاتحاد الرياضي الجامعي الوطني الكندي. تم استخدام مقياس السلوك القيادي التحويلي الذي صممه بودساكوف وآخرون (Podasakoff, et al, 1990)؛ واستخدم مقياس جامعة منيبسوتا لدرجة الرضا الوظيفي الذي صممه وايس وآخرون (Weiss, et al, 1967)؛ اظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين الرياضيين و درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين بناء على معامل الارتباط المنطقي الايجابي لمتغير سلوك القيادة التحويلية بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في العمر، النوع الاجتماعي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة. وقدمت الدراسة بعض التوصيات كان أبرزها بان المدير الرياضي الذي يلتزم بالسلوك القيادي التحويلي يتوقع أن يكون المدربين الرياضين العاملين لديه أكثر رضا عن وظائفهم.

- اجرى ديفيز (**Davis, 2002**)؛ دراسة هدفت إلى تحليل السلوك القيادي التحويلي لـــدى مديري الدوائر الرياضية الخاصة بالعاب القوى في الكليات الأمريكية، ودرجة تاثيره في الرضا الوظيفي لدى المدربين والمشرفين الرياضيين، تم استخدام مقياس السلوك القيـــادي متعدد العوامل الذي صممه باس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ اظهــرت نتـــائج الدراسة إن السلوك القيادي التحويلي كان ممارسا بدرجة عالية لدى المديرين الرياضـــيين في تلك الاقسام والدوائر، حيث اتضح ان السلوك القيادي التحويلي كان مرتبطا بـــدرجات عالية في درجة الرضا الوظيفي عند كل من المشرفين الرياضيين ومدربي ألعاب القـــوى العاملين في تلك الكليات، في حين عدم وجود علاقة ارتباطيه بين درجة الرضا الوظيفي ومتغيرات الدراسة النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- دراسة ايبين موروتي (**Ipinmoroti, 2005**)؛ التي هدفت التعرف على اثـــر الـــسلوك القيادي التحويلي في درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضـــيين العـــاملين فـــي الكليات الرياضية النيجيرية. تم استخدام مقياس السلوك القيادي التحويلي الذي صـــممه بوداسكوف وآخرون (Podsakoof et al, 1990)؛ ومقياس درجة الرضـــا الـــوظيفي للرياضيين لريمر وشيلادوري (Riemer & Chelladurai, 1998)؛ اظهرت نتـــائج الدراسة عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومتغيرات الدراسة العمر، والنوع الاجتماعي، في حين وجود علاقة ذات دلالـــة إحـــصائية بـــين ممارسة السلوك القيادي التحويلي وزيادة درجة الرضا الوظيفي وتحقيق الانجاز العالي، وقدمت الدراسة بعض التوصيات كان أبرزها تفعيل ممارسة السلوك القيادي التحـــويلي للنهوض بالواقع الرياضي وتحويل المرؤوسين إلى قادة في المستقبل من خلال عمليات التمكين، والاهتمام بالحوافز المادية والنمو المهني لدى العاملين الذين يظهرون ســـلوكا قياديا تحويليا.
- قام كل من المومني والطحاينة (**2007**)، بدراسة هدفت التعرف إلـــى درجـــة ممارســـة السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية مـــن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بدرجة رضاهم الوظيفي، تم استخدام مقيـــاس السلوك القيادي متعدد العوامل الذي صممه باس وافوليـــو (Bass & Avolio, 1995)؛ اظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن عملهم كـــان متوسطا، وإن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجـــة متوسطة أيضا، وأظهرت النتائج أيضا إن السلوك القيادي التحويلي بإبعاده المختلفة يـــؤثر

في درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وخاصة بعدي التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية. قدمت الدراسة بعض التوصيات كان أبرزها ايلاء موضوع العلاقات الإنسانية داخل كليات التربية الرياضية العناية الكافية لتحقيق درجة أفضل من الرضا الوظيفي لدى العاملين وتوسيع قاعدة المشاركة في القرار، وعقد الدورات التدريبية لرفع كفاءة الهيئات الإدارية بمختلف مستوياتها وتعميق إدراكهم لمفهوم القيادة التحويلية.

**المجال الرابع** : الدراسات التي تناولت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات الرياضية، ومن هذه الدراسات مايلي:

- أجرى الكردي **(1996)**، دراسة هدفت التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية. استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، اظهرت نتائج الدراسة إن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي كانت متوسطة في مجالي العمل في النشاط الرياضي والعلاقات الاجتماعية، كما كانت درجة الرضا الوظيفي قليلة في مجال الأمن الوظيفي والحوافز، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع أسلوب لزيادة الحوافز والرواتب للعاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية وتفعيل التعليمات التي تسهم في تحسين الوضع المادي والمعنوي لهم.
- وقام البطاينة **(1998)**، بدراسة هدفت التعرف الى دور عمداء ورؤساء أقسام كليات التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي بالتصميم المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، اظهرت نتائج الدراسة إن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات وأقسام التربية الرياضية كانت متوسطة بشكل عام، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية تعزى لمتغيرات الدراسة النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، العمر، واختلاف الجامعة.
- واجرى القدومي وخضر **(1998)**، دراسة هدفت التعرف إلى إجراء دراسة مقارنة لدرجة الرضا الوظيفي بين العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية، بالإضافة التعرف الى اثر متغيري نوع الجامعة، والحالة الاجتماعية، على درجة الرضا الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة. استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، اظهرت نتائج

الدراسة إن درجة الرضا الوظيفي كانت جيدة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية حيث وصلت النسبة المؤوية للاستجابة إلى (73.07%)، في حين كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الفلسطينية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (63.92%)، كما أظهرت النتائج إن درجة الرضا الوظيفي كانت اقل في الجامعات الحكومية منه في الجامعات الخاصة، اوصت الدراسة بالاهتمام بالحوافز المادية والنمو المهني لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية.

- واجرت الحنيطي (**2000**)، دراسة هدفت التعرف الى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، والتعرف على أوجه الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي وفقا للمتغيرات الدراسية النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، الجامعة التي يعمل بها، وطبيعة المواد الدراسية التي يدرسها عضو هيئة التدريس في الكلية. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعة الأردنية على المجالات الكلية للدراسة جاءت قليلة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه ودرجة الماجستير ولصالح حملة درجة الدكتوراه. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة و لصالح أعضاء هيئة التدريس فئة (1−5) سنوات على مجالات الرضا عن العلاقات الاجتماعية بين الزملاء والرضا عن أسلوب إدارة عمادة الكلية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس على مجالات الرضا عن العلاقات الاجتماعية بين الزملاء والرضا عن أسلوب إدارة عمادة الكلية والرضا الوظيفي الكلي ولصالح أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في جامعة مؤتة، أما على مجال الرضا عن الإمكانات المتاحة في الكلية فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك ولصالح الجامعة الأردنية. كما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وطبيعة المواد التي يدرسها أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعة الأردنية.

- دراسة هيريرا (Herrera, **2003**)؛ التي هدفت التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لـدى المدربين الرياضيين العاملين في الاتحادات الوطنيـة للجامعـات الأمريكيـة، وعلاقتـه بمتغيرات المركز الوظيفي، النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالتصميم المسحي والاستبانة كوسيلة لجمع المعومات، ولقد تم استخدام مقياس جامعة مينيسوتا لقياس درجة الرضا الوظيفي لـوايس وآخـرون (Weiss et al, 1967)؛ اظهرت نتائج الدراسة إن المدربين الرياضيين كانوا راضـيين عن عملهم بدرجة اقل من مديري النشاطات والبرامج الرياضية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا إن المدربين الرياضيين الذكور كانوا راضين بدرجة أكبر مقارنة بالمدربات الإناث، وان المدربين الأكبر سنا كانوا راضين وظيفيا بدرجة أكبر من المـدربين الأقـل سـنا، واظهرت نتائج الدراسة أيضا انه كلما زادت سنوات الخبرة يزداد درجة الرضا الـوظيفي للمدربين الرياضيين. كما إن المدربين الرياضيين الحاصلين على درجـة البكـالوريوس كانوا أكثر رضا وظيفيا من المدربين الرياضيين الحاصلين على درجة الدكتوراه.
- قامت الوادي (**2005**)، بدراسة هدفت التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الـسلوك القيـادي للرؤساء كما يدركه معلمي التربية الرياضية، وكل من الدافع للانجاز، ودرجـة الرضـا الوظيفي. استخدمت الباحثة أدوات البحث المتمثلة في مقاييس السلوك القيـادي، والـدافع للانجاز، والرضا الوظيفي. اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين السلوك القيادي للرؤساء كما يدركه معلمو التربية الرياضية وكل مـن الـدافع للانجـاز والرضا الوظيفي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية بـين المعلمين والمعلمات في بعض أبعاد الرضا الوظيفي وهي الرضا عن أسـلوب الترقيـة، والرضا عن الرئيس في العمل لصالح المعلمات. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية العلاقات الودية، والإنسانية بين القادة والعاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخـاذ القرارات، وتهيئة المناخ المؤسسي المناسب الذي يشجع على زيادة دافعية الأداء، والعمل على توفير الحوافز المادية، والمعنوية مما يؤدي إلى الرضا عن العمل وزيـادة دافعيـة الانجاز لديهم .
- أجرى الطحاينة وآخرون (**2008**)، دراسة هدفت التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية، والتعرف على علاقـة كـل مـن متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بدرجـة الرضـا الـوظيفي لـديهم. استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعومات. اظهرت نتائج الدراسة أن درجـة الرضـا

الوظيفي بشكل عام كانت متوسطة. حيث كانت درجة الرضا الوظيفي لـدى المـشرفين الرياضيين متوسطة في مجالات العلاقة مع الزملاء، والعلاقـة مـع الإدارة المباشـرة، وظروف العمل وطبيعته، والعلاقة مع الطلاب، في حين كانت درجة الرضـا الـوظيفي منخفضة في ابعاد فرص الترقية والنمو المهني، والراتب والمكافآت. وأظهـرت النتـائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمـي فـي مجـالي العلاقة مع الإدارة المباشرة، والراتب والمكافآت ولصالح حملة شهادة الماجستير فـأكثر، ووجود فروق دالة إحصائيا في مجالي ظروف العمل وطبيعته، وفرص الترقيـة والنمـو المهني تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المشرفين الرياضيين الأكثر خبرة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من دراسات وبحوث سابقة تبين مـدى الاهتمـام بتعزيـز ممارسة السلوك القيادي التحويلي وتحسين الرضا الوظيفي في مختلف المؤسسات، حيث اتفقت معظم الدراسات التي تناولت دراسة السلوك القيادي التحويلي وممارسته عالميا وعربيا ومحليا، باعتباره اتجاها قياديا حديثا يعمل على ايجاد بيئة تنظيمية تضمن المـشاركة الحقيقيـة لجميـع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والاهداف اللازمة لتوجيه الطاقات واسـتغلال مختلـف المصادر والامكانات الضرورية لتحقيق رؤية واحدة هدفها نقل المؤسسة نقلة حضارية، حيـث أوصت العديد من هذه الدراسات بضرورة تطبيق ممارسات وسلوكيات القيادية التحويليـة فـي مختلف المؤسسات بما فيها الرياضية، لانها قادرة على التعامل مع المرؤوسـين وفقـا لقـيمهم واخلاقهم ومستوياتهم المعرفية والمهارية، وابتكارها لأساليب تساعد علـى تطـوير كفـاءات الاداريين وزيادة فاعليتهم في ادارة وظائفهم بكفاءة عالية تحقق الانتاجية المطلوبة بشكل يضمن العمل بروح الفريق الواحد. في حين اهتمت دراسات اخرى في ابـراز دور الـسلوك القيـادي لتحويلي مقارنة بالسلوك القيادي التبادلي، لازالة الغموض وسوء الفهم والتفسير الواضح لمفهوم القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والتركيز على نقاط القوة وتعزيز ممارسة الـسلوك القيـادي الأكثر كفاءة وفعالية في تعامله مع العديد من المتغيرات المؤسسية. كما تناولت دراسات اخرى الرضا الوظيفي وتاثيره في تحسين اداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الرياضـية بـشكل خاص، فالرضا الوظيفي قد يشكل حلقة وصل بين كفاءة السلوك القيادي في تحقيق طموحـات الادارات العليا والعاملين في مختلف المؤسسات من جهة، وبشكل يضمن تحقيق مستويات عالية من الانجاز وتنمية الجهود الاضافية وزيادة درجة الوعى لدى العاملين بمتطلبـات واحتياجـات

البيئة المؤسسية في مواجهة تحديات المنافسة وتحقيق اهداف العمل بما ينسجم مع قيم ورؤية المؤسسة من جهة اخرى. اما فيما يخص الدراسات التي بحثت موضوع العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ودرجة الرضا الوظيفي، يظهر بوضوح أهمية السلوك القيادي التحويلي بوصفه ركيزة مهمة واساسية للقيادات الحديثة التي تبحث عن الاستمرارية والديمومة والفعالية في تحسين درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يقوم السلوك القيادي التحويلي ببناء مناخ من الثقة والتعاون بين الادارة والمرؤوسين من خلال رسم السياسات المؤسسية ووضع الخطط التطويرية، وما يتميز به من التزام اخلاقي يضمن حق المشاركة والتشجيع على الابداع والانجاز، وكذلك مراعاة الفروق الفردية في تنظيم جهود العاملين وتنسيقها بشكل يحقق الرضا الوظيفي لهم الذي يعتبر أحد مفاتيح النجاح الأساسية التي تخدم أهداف ومصلحة المؤسسات المختلفة، ومما لاشك فيه انه كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ادى ذلك الى ازدياد فعالية المؤسسات وقدرتها على الاستمرارية والتفوق، الامر الذي جعل المؤسسات تدرك اهمية توافر قيادات متميزة قادرة على مخاطبة مشاعر الرضا لدى العاملين عن منظومة العمل ككل، من خلال تغيير الثقافة المؤسسية التقليدية وتصميم انظمة وهياكل تنظيمية تساعد على تحديد المتطلبات الوظيفية للعاملين ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتطور قدراتهم بشكل يساعدهم على تحفيز الجهود الاضافية وزيادة عجلة الانتاجية في العمل والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

ولعل المتتبع للدراسات التي تم استعراضها يلاحظ أن التركيز على موضوع القيادة التحويلية قد نال اهتماما كبير خلال السنوات السابقة نتيجة اهميته في احداث التغيير الايجابي والفعال في مختلف المناخات والثقافات المؤسسية، وكذلك في تشكيل وترسيخ القيم الاخلاقية للعاملين وتطويرها، للمساعدة على التكيف في العصر الحديث الذي يتسم بالتطورات المتسارعة في كافة المجالات، و زيادة الضغوط الوظيفية على العاملين نتيجة تعدد أنماط السلوك القيادي في التعامل معهم، والحاجة إلى إتباع الأساليب القيادية الحديثة التي تشجع التفاعل الايجابي البناء بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسات التي يتم قيادتها.

وبناءا على العرض السابق فأن الدراسة الحالية استفادت من مجموع نتائج تلك الدراسات والبحوث السابقة في بعض الجوانب، من أهمها الاطلاع على الأدب النظري المرتبط بنظرية القيادة التحويلية، ومفهومها وتطورها التاريخي، واهميتها، ومسوغات تطبيقها. ويمكن استخلاص النتائج التالية:

- التعرف على المنهجية العلمية الملائمة.
- تحديد سلم الاستجابة، للأعتماد عليه في مناقشة النتائج.
- استفاد الباحث من هذه الدراسات في اكتساب فهم أعمق لموضوع ومشكلة الدراسة ووضع أهدافها، وأسئلتها، وإجراءاتها، ومقاييس جمع المعلومات المناسبة وطرق تحليل معلوماتها، وتدعيم مناقشة نتائجها.

**ويرى الباحث ان أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:**

**اولا:** مجتمع الدراسة الذي طبقت عليه وكونها على حد علم الباحث أول دراسة تجرى على الأندية الصحية والبدنية التابعة للفنادق الأردنية ذات تصنيف أربع وخمس نجوم في هذا الموضوع، من حيث مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لمديريها واثر ذلك على درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين فيها من خلال استطلاع أرائهم.

**ثانيا:** إبرازها لأثر العديد من المتغيرات الدراسية التي تم تناولها كالنوع الاجتماعي (ذكر وأنثى)، وأيضا المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس)، وسنوات الخبرة ( اقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى اقل من عشر سنوات، من عشر سنوات فأكثر)، والعمر (30 سنة فما دون، اكثر من31 سنة).

**ثالثا:** اعتمدت هذه الدراسة بالنسبة للمدربين الرياضيين، بحث درجة الرضا الوظيفي لديهم وعلاقتها بالمتغيرات السابقة.

**مجالات الدراسة:**

- **المجال الزماني:** تم جمع البيانات المرتبطة بالدراسة خلال الفترة من 2008/6/23م ولغاية 2008/7/21م.

- **المجال البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية في الفنادق الاردنية.

- **المجال الجغرافي:** تم تطبيق هذه الدراسة على جميع الأندية الصحية والبدنية التابعة لفنادق ذات تصنيف أربع وخمس نجوم المعتمدة في المملكة الأردنية الهاشمية ضمن ثلاثة مناطق هي عمان، البحر الميت، العقبة.

**محددات الدراسة:**

- اقتصرت هذه الدراسة على جميع المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية التابعة للفنادق الأردنية (ذات تصنيف اربع وخمس نجوم) المعتمدة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- نتائج هذه الدراسة مرتبطة بعينة الدراسة والمقاييس المستخدمة فيها.

**التعريفات الإجرائية :**

- **القيادة Leadership:** هي عملية التفاعل الناتجة بين الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد ( مدير النادي الصحي والبدني) في التأثير في المرؤوسين (المدربين الرياضيين) واستثارة اهتمامهم ودافعيتهم لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة (الاندية الصحية والبدنية التابعة للفنادق الاردنية) بكفاءة وفعالية.
- **السلوك القيادي التحويلي Transformational Leadership Behavior:** هو سلوك قيادي انساني يتميز بتجاوز المصلحه الشخصية، وتبني رؤية مؤسسية شاملة ضمن اطار اخلاقي، يدعو الى المشاركة الحقيقية وتفويض الصلاحيات لجميع العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية وتطوير قدراتهم الشخصية والمؤسسية ككل، كما ويهتم ببناء علاقة مهنية قائمة على تحويل معتقدات وحاجات واهتمامات العاملين (المدربين الرياضيين) الشخصية والمؤسسية للوصول بهم إلى درجة الاحتراف المهني.
- **الرضا الوظيفي Job satisfaction :** هو حالة الاستقرار الوظيفي او الشعور بالامن وتحقيق الذات الناتجة عن توفير شروط مناخية تنظيمية مناسبة، تساعد المدربين الرياضيين على إشباع حاجاتهم الشخصية والوظيفية، وتضمن زيادة قدرته المنظمة (الأندية الصحية والبدنية) على النمو والاستمرارية في تنفيذ الأعمال وانجاز المهام الموكلة وجودتها ومستوى الخدمة المقدمة، وتعزيز السلوك المؤسسي للعاملين بشكل ايجابي تجاه ناديهم ومديريهم وزملاءهم العاملين معهم ودرجة ولائهم المهني.
- **الأندية الصحية والبدنية Health & Fitness Clubs:** مؤسسات رياضية تشكل إحدى المرافق الخدماتية الرئيسية المكونة لمعظم الفنادق ذات فئة الخمس نجوم وبعض فنادق فئة الأربع نجوم، تحتوي على مسابح داخلية وخارجية وملاعب ومباني رياضية مجهزة بأحدث الاجهزة الرياضية الحديثة، وأماكن للاسترخاء والاستجمام مثل غرف البخار،

والساونا، والجاكوزي، بالإضافة إلى تقديمها لخدمات علاجية استرخائية مختلفة مثل خدمات المساج، تهدف إلى تلبية رغبات وتطلعات المرتادين والعملاء والحصول على رضاهم، والتي تدار بأشراف متخصصين في اللياقة البدنية والصحية.

- **مدير النادي الصحي والبدني Fitness & Health Club Director:** هو شخصية مؤهلة أكاديميا ومهنيا وأداريا، تناط به عدد من المسؤوليات والواجبات المرتبطة بسياسات العمل في وضع الخطط التطويرية والأشراف والمتابعة والتدريب للعاملين في الأندية الصحية والبدنية.
- **المدرب الرياضي The Sport Trainer:** شخصية مؤهلة اكاديميا ومهنيا، مسؤولة عن إعداد البرامج الرياضية وتقديم الاستشارة والمعلومات الخاصة بممارسة النشاط الرياضي لعملاء ومرتادي الاندية الصحية والبدنية للوصول بهم إلى الفائدة الرياضية والصحية المرجو تحقيقها.

# الفصل الثالث

# "الطريقة والإجراءات "

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

صدق وثبات الأداة

إجراءات تطبيق الدراسة

تصميم الدراسة

المعالجات الإحصائية

# الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

## منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي (Descriptive Method)؛ بأتباع أسلوب الدراسات المسحية بخطواته وإجراءاته العلمية لملائمته لطبيعة هذه الدراسة التي استهدفت التعرف الى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته بدرجة رضاهم الوظيفي.

## مجتمع وعينة الدراسة:

**اولا: مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية (البالغ عددهم 79 مدربا رياضيا) والتابعة للفنادق الأردنية ذات تصنيف أربع وخمس نجوم، وقد بلغ عدد هذه الاندية (28) ناديا صحيا وبدنيا، حيث اختيرت هذه الاندية قصدا على أساس تشابه تصنيفها ومستوى تجهيزاتها وتنظيمها الإداري والفني. والجدول (1) يوضح خصائص توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث التوزيع الجغرافي وعدد الاندية الصحية والبدنية. كما ان الملحق رقم (7) يبين توزيع افراد المجتمع حسب الفنادق والمناطق الجغرافية.

**جدول 1. توزيع أفراد مجتمع الدراسة موزعين حسب المنطقة الجغرافية وعدد الاندية الصحية والبدنية**

| المنطقة | عدد الأندية الصحية والبدنية | عدد المدربين الرياضيين | | |
|---|---|---|---|---|
| | | ذكور | إناث | المجموع |
| عمان | 22 | 45 | 19 | 64 |
| البحر الميت | 3 | 4 | 2 | 6 |
| العقبة | 3 | 6 | 3 | 9 |
| الإجمالي | 28 | 55 | 24 | 79 |

**ثانيا: عينة الدراسة:** تمثل عينة الدراسة المجتمع الكلي للدراسة، حيث تكونت من جميع المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية، وقد بلغ عدد أفراد هذه العينة (76) فردا من أصل (79) فردا من المدربين الرياضيين بعد جمع مقاييس الدراسة، أي بنسبة مئوية بلغت (96.2%)، من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة الدراسة وذلك بسبب صغر حجم هذا المجتمع، والجدول (2) يوضح خصائص توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغيراتها المستقلة.

**جدول 2. توزيع أفراد عينة الدراسة(المدربين الرياضيين) تبعا لمتغيراتها المستقلة**

| الرقم | متغيرات الدراسة | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| 1 | النوع الاجتماعي | ذكر | 54 | %71.05 |
| | | أنثى | 22 | %28.95 |
| | | الإجمالي | 76 | %100 |
| 2 | المؤهل العلمي | ثانوية عامة | 7 | %9.21 |
| | | دبلوم متوسط | 9 | %11.84 |
| | | بكالوريوس | 60 | %78.95 |
| | | الإجمالي | 76 | %100 |
| 3 | سنوات الخبرة | اقل من 5 سنوات | 57 | %75.00 |
| | | من 5 سنوات إلى اقل من 10سنوات | 13 | %17.11 |
| | | 10 سنوات فأكثر | 6 | %7.89 |
| | | الإجمالي | 76 | %100 |
| 4 | العمر | 30 سنة فما دون | 59 | %77.63 |
| | | أكثر من31 سنة | 17 | %22.37 |
| | | الإجمالي | 76 | %100 |

**أدوات الدراسة:**

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم استخدام كل من مقياس السلوك القيادي المتعدد العوامل، وكذلك مقياس جامعة مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

**الاداة الاولى: مقياس السلوك القيادي المتعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire**؛ لباس وافوليو (Bass & Avolio, 1995)؛ ، وهو مقيـــاس متخـــصص وواسع الانتشار، وقد تكون هذا المقياس بصورته الاصليه الاصلية من (45) فقرة سبق توصيفها، تم استخدامه في عدد كبير من الدراسات والبحوث العلمية على المستوى العالمي، مثـــل دراســـة سونغ (Song, 2002؛ ودراسة (Davis, 2002)؛ ودراسة الطحاينة ووزرماس (Altahayneh & Wezermes, 2008)؛ ولأغراض هذه الدراسة وتحقيق اهدافها استخدم الباحث العبارات التي تقيس السلوك القيادي التحويلي فقط ملحق رقم (2) وعددها (20) فقرة موزعة على أربعة أبعـــاد تمثل مجتمعة أبعاد السلوك القيادي التحويلي وذلك على النحو الآتي:

- بعد التأثير المثالي الكارزماتي (Idealized Influence)؛ ويتكـــون مـــن (8) فقرات.
- بعد التحفيز الإلهـــامي (Inspirational Motivation)؛ ويتكـــون مـــن (4) فقرات.
- بعد الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)؛ ويتكون من (4) فقرات.
- بعد الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)؛ ويتكون مـــن (4) فقرات.

**الاداة الثانية: مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي Minnesota Satisfaction Questionnaire**؛ لويس وزملائه (Weiss, et al, 1967)؛ في جامعـــة مينيـــسوتا، وهـــو مقياس متخصص وواسع الانتشار تم استخدامه في عدد كبير من الدراسات والبحـــوث العلميـــة على المستوى العالمي لقياس درجة الرضا الوظيفي، مثل دراســـة يوســـف (Yusof, 1998)؛ ودراسة (Herrera, 2003)؛ ويتألف هذا المقياس ملحق رقم (3) من (20) فقرة تقيس كل فقرة بعدا مختلفا من ابعاد العناصر الداخلية والخارجية للرضا الوظيفي وهـــي: اســـتغلال الطاقـــات والقدرات، الإحساس بالانجاز، حجم العمل، التقدم الوظيفي، الصلاحيات الممنوحـــة، تعليمـــات وأنظمة المؤسسة، الأجور والمكافآت والامتيازات، أسلوب التعامل في العمل، الاســـتقلالية فـــي العمل، المبادئ والقيم الشخصية، الإبداع، التقدير والاحترام، المسؤولية الشخصية، الاســـتقرار الوظيفي، الخدمة الاجتماعية، المركز الاجتماعي، الكفاية الفنية للمرؤوسين، الاعتراف والإشادة بالتميز، فرص التنويع والتجديد، ظروف العمل بشكل عام.

قام المشرف والباحث بترجمة المقياسين من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، وإجــراء بعض التعديلات عليهما من حيث دقة ووضوح الترجمة لكي يتناسبا مع البيئة الرياضية الأردنيــة والعربية.

تم عرض مقياسي الدراسة بصورتهما الأولية ملحق (4) على مجموعة مــن المحكمــين ملحق (1) وعددهم (8) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في كليــات التربيــة الرياضــية والإدارة العامة والعلوم التربوية في الجامعات الأردنية، من حملة درجة الدكتوراه في الجامعــات الأردنية التالية: الأردنية، اليرموك، الهاشمية، البلقاء التطبيقية، حيث تــم تزويــدهم المقياســين بالنسخة الأصلية باللغة الانجليزية والنسخة المترجمة للعربية، وطلب منهم مراجعة الترجمة للتأكد من دقة ووضوح الترجمة وصحتها، ومناسبة مضمون الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه، وبيان مــدى ملاءمتها للبيئة الأردنية، وتقديم أي اقتراحات وتعديلات يرونها مناسبة.

بعد جمع المقياسين من المحكمين قام الباحث بــالاطلاع علــى ملاحظــاتهم ومراجعــة اقتراحاتهم حول الفقرات وأبعاد مقياسي الدراسة. ولقد تم إجراء تعديل الترجمة والصياغة اللغوية لبعض الفقرات بناء على مقترحات بعض المحكمين.

تكون سلم الإجابة لفقرات المقياسين: مقياس السلوك القيادي التحويلي، ومقياس مينيــسوتا لدرجة الرضا الوظيفي، من سلم إجابة تدريجي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وذلك علــى النحــو التالي :

**جدول 3. سلم الاستجابة لفقرات المقياسين**

| موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جدا |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

هذه الدرجات تظهر مدى استخدام الإداريين لممارسات السلوك القيادي التحويلي، وكــذلك درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين.

تم تحديد درجة موافقة لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لــدى مــديري الاندية الصحية والبدنية، أو درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين من حيث كونهــا قليلــة، أو

متوسطة، أو كبيرة، أو كبيرة جدا، من خلال مراجعة بعض الدراسات والأبحاث السابقة مثل دراسة الكردي (1996)، ودراسة العامري(2001)، ودراسة أبو هويدي (2007)، حسب المعيار التالي:

**جدول 4. درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي أو درجة الرضا الوظيفي**

| النسبة المئوية | درجة الممارسة أو درجة الرضا الوظيفي المقابلة |
|---|---|
| اقل من 50% | ممارسة مؤثرة بدرجة قليلة للسلوك القيادي التحويلي أو راضي بدرجة قليلة. |
| 50% - 69% | ممارسة مؤثرة بدرجة متوسطة للسلوك القيادي التحويلي أو راضي بدرجة متوسطة. |
| 70% - 79% | ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة للسلوك القيادي التحويلي أو راضي بدرجة كبيرة. |
| 80 فما فوق | ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة جدا للسلوك القيادي التحويلي أو راضي بدرجة كبيرة جدا. |

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء أساسية هي:

- **الجزء الأول:** ويختص هذا الجزء بالمعلومات الشخصية الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة من المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية التابعة للفنادق الأردنية ذات التصنيف أربع وخمس نجوم، مثل اسم النادي أو الفندق التابع له، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعمر.
- **الجزء الثاني:** مقياس السلوك القيادي التحويلي، ويضم الأبعاد الأربعة التالية:
  - بعد التأثير المثالي الكارزماتي ويقاس بثماني فقرات.
  - بعد التحفيز الإلهامي ويقاس بأربع فقرات.
  - بعد الاستثارة الفكرية ويقاس بأربع فقرات.
  - بعد الاعتبارات الفردية ويقاس بأربع فقرات.
- **الجزء الثالث:** مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي، ويضم (20) فقرة تختص بقياس أبعاد العناصر الداخلية والخارجية لدرجة الرضا الوظيفي وهي استغلال الطاقات والقدرات، الإحساس بالانجاز، حجم العمل، التقدم الوظيفي، الصلاحيات الممنوحة، تعليمات وأنظمة المؤسسة، الأجور والمكافآت والامتيازات، أسلوب التعامل في العمل، الاستقلالية في العمل، المبادئ والقيم الشخصية، الإبداع، التقدير والاحترام، المسؤولية

الشخصية، الاستقرار الوظيفي، الخدمة الاجتماعية، المركز الاجتماعي، الكفايـة الفنيـة للمرؤوسين، فرص التنويع والتجديد، ظروف العمل بشكل عام.

**المعاملات العلمية لأداتي الدراسة:**

**أولا: الصدق:** قام الباحث بإجراء معاملات الصدق لأداتي الدراسة المستخدمة، وذلك باسـتخدام الطريقتين الآتيتين:

أ) **صدق المحتوى(Content Validity):** قام الباحث بعرض مقياسي الدراسة (مقياس السلوك القيادي التحويلي ومقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي) بصورتهما الأولية ملحق (4) على مجموعة من المحكمين ملحق (1) وعددهم (8) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص فـي كليات التربية الرياضية والإدارة العامة والعلوم التربوية في الجامعات الأردنية، مـن حملـة درجة الدكتوراه في الجامعات الأردنية التالية: الأردنية، اليرموك، الهاشمية، البلقاء التطبيقية، حيث تم تزويدهم بالمقياسين بالنسخة الأصلية الانجليزية والنسخة المترجمة للعربية، وطلـب منهم مراجعة الترجمة للتأكد من دقة ووضوح الترجمة وصحتها، ومناسبة مـضمون الفقـرة للبعد الذي تنتمي إليه، وبيان مدى مناسبتهما للبيئة الأردنية، وتقديم أي اقتراحات أوتعـديلات يرونها مناسبة. ولقد تم اعتماد عدد من الملاحظات التوجيهية من بعض المحكمين بما يثـري ويفيد أداتي الدراسة.

ب) **الصدق البنائي (Construct Validity):** حرصا من الباحث للتأكد من سـلامة وضـوح فقرات مقياسي الدراسة، وانسجامها مع البعد الذي تنتمي إليه، تم التحقق من الصدق البنـائي لمقياسي الدراسة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson-r)؛ وعلى نفس عينة الدراسة، حيث يعكس هذا الاختبار قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي صـممت لقياسـها, حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط عالي بين كل فقرة وبعدها الذي تنتمي إليه، وبالتـالي لـم تستبعد أي فقرة من الفقرات، والجـداول ذات الأرقـام التاليـة: (5) و(6) و(7) و(8) و(9) توضح نتائج معاملات الصدق البنائي التي تم الحصول عليها.

**جدول 5. قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس السلوك القيادي التحويلي لبعد التأثير المثالي الكارزماتي**

**ن=76**

| رقم الفقرة | مضمون الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | دائم الحديث عن أهم قيمة ومبادئه الشخصية والخاصة في العمل. | 0.755 | 0.000 |
| 2 | يحظى باحترامي له. | 0.782 | 0.000 |
| 3 | يراعي الاعتبارات الأخلاقية في ممارسته الإدارية | 0.862 | 0.000 |
| 4 | يركز على أن يكون هنالك إحساس ورؤيا جماعية مشتركة. | 0.853 | 0.000 |
| 5 | يغرس في نفسي الاعتزاز والفخر. | 0.876 | 0.000 |
| 6 | يتغاضى عن مصالحة الذاتية مقابل مصلحة الجماعة. | 0.725 | 0.000 |
| 7 | ينظر ببعد أخلاقي إلى كل ما يترتب على قراراته. | 0.870 | 0.000 |
| 8 | يظهر قدرا كبيرا من القوة والثقة بالنفس. | 0.781 | 0.000 |

*** قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى 0.05 =0.231**

يبين الجدول (5) قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس السلوك القيادي التحويلي لبعد (التأثير المثالي الكارزماتي)، حيث يتضح إن جميع هذه القيم قد تجاوزت القيمة الجدولية البالغة (0.231)، وتبين هذه القيم صدق هذه الفقرات في قياسها لبعد التأثير المثالي الكارزماتي.

**جدول 6. قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس السلوك القيادي التحويلي لبعد التحفيز الإلهامي**

**ن=76**

| رقم الفقرة | مضمون الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 9 | يتحدث بتفاؤل واستشراق عن المستقبل. | 0.795 | 0.000 |
| 10 | يثير الوعي بالموضوعات المهمة. | 0.734 | 0.000 |
| 11 | يتحدث بحماس واهتمام عن ما يجب انجازه. | 0.814 | 0.000 |
| 12 | يبدي ثقة كبيرة في تحقيق الأهداف الموضوعة. | 0.785 | 0.000 |

*** قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.231**

يبين الجدول (6) قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس السلوك القيادي التحـويلي لبعـد (التحفيز الإلهامي)، حيث يتضح إن جميع هذه القيم قد تجاوزت القيمة الجدولية البالغة (0.231)، وتبين هذه القيم صدق هذه الفقرات في قياسها لبعد التحفيز الإلهامي.

**جدول 7. قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس السلوك القيادي التحويلي لبعد الاستثارة الفكرية**

**ن=76**

| رقم الفقرة | مضمون الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 13 | يعيد النظر في الاقتراحات والمبادئ الأساسية للعمل ليتأكد من مناسبتها للظروف الحالية والمستجدات. | 0.789 | 0.000 |
| 14 | يبحث عن وجهات نظر وطرق مختلفة لحل المشاكل. | 0.765 | 0.000 |
| 15 | يوضح كيفية النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة. | 0.804 | 0.000 |
| 16 | يقترح طرق جديدة لمساعدة المدربين الرياضيين لانجاز مهامهم في العمل. | 0.801 | 0.000 |

* **قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.231**

يبين الجدول (7) قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس السلوك القيـادي التحـويلي لبعد (الاستثارة الفكرية)، حيث يتضح إن جميع هذه القيم قد تجاوزت القيمة الجدوليـة البالغـة (0.231)، وتبين هذه القيم صدق هذه الفقرات في قياسها لبعد الاستثارة الفكرية.

**جدول 8. قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس السلوك القيادي التحويلي لبعد الاعتبارات الفردية**

**ن=76**

| رقم الفقرة | مضمون الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 17 | يخصص جزءا من وقته لتدريب وتوجيه المدربين الرياضيين. | 0.789 | 0.000 |
| 18 | يعاملني كشخص له حاجات وقدرات وطموحات تختلف عن الآخرين. | 0.768 | 0.000 |
| 19 | يركز على تنمية وتطوير جوانب القوة لدي. | 0.722 | 0.000 |
| 20 | يعاملني كفرد له شخصيته وآراءه المستقلة. | 0.707 | 0.000 |

* **قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.231**

يبين الجدول (8) قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس السلوك القيادي التحويلي لبعد (الاعتبارات الفردية)، حيث يتضح إن جميع هذه القيم قد تجاوزت القيمة الجدولية البالغة (0.231)، وتبين هذه القيم صدق هذه الفقرات في قياسها لبعد الاعتبارات الفردية

**جدول 9. قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي**

**ن=76**

| البعد | رقم الفقرة | مضمون الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| استغلال الطاقات والقدرات | 1 | الفرص المتاحة لاستغلال طاقاتك وقدراتك في العمل. | 0.746 | 0.000 |
| الإحساس بالانجاز | 2 | إحساسك بالانجاز في عملك. | 0.700 | 0.000 |
| حجم العمل | 3 | حجم العمل الذي تقوم به . | 0.794 | 0.000 |
| التقدم الوظيفي | 4 | الفرص المتاحة لك للتقدم وظيفيا. | 0.803 | 0.000 |
| الصلاحيات الممنوحة | 5 | السلطة والصلاحيات الممنوحة لك. | 0.741 | 0.000 |
| تعليمات وأنظمة المنظمة | 6 | الأسلوب الذي يتم فيه تطبيق الأنظمة | 0.796 | 0.000 |
| الأجور والمكافآت | 7 | الأجور والمكافآت والتعويضات التي تحصل عليها مقابل عملك. | 0.797 | 0.000 |

| البعد | رقم الفقرة | مضمون الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| الكفاية الفنية للمرؤوسين | 8 | أسلوب التعامل بين الزملاء والإداريين في عملك. | 0.777 | 0.000 |
| الاستقلالية في العمل | 9 | الفرص المتاحة لك لتعمل باستقلالية دون تدخل من احد. | 0.701 | 0.000 |
| المبادئ والقيم الشخصية | 10 | العمل بما لا يتعارض مع ضميرك ومبادئك وقيمك الشخصية. | 0.892 | 0.000 |
| الإبداع | 11 | الفرص المتاحة لك لتطبيق أفكار وأساليب جديدة في العمل. | 0.746 | 0.000 |
| الاستقرار الوظيفي | 12 | شعورك بالأمن والاستقرار الوظيفي. | 0.794 | 0.000 |
| الخدمة الاجتماعية | 13 | الفرص المتاحة لك لخدمة العملاء. | 0.803 | 0.000 |
| المركز الاجتماعي | 14 | التقدير والاحترام الذي تحظى به في المجتمع. | 0.741 | 0.000 |
| التقدير والاحترام داخل العمل | 15 | التقدير والاحترام الذي تحظى به في العمل من قبل رؤسائك. | 0.796 | 0.000 |
| أسلوب التعامل في العمل | 16 | الأسلوب الذي يتعامل به المسئولون عنك(مدير أو مشرف النادي). | 0.797 | 0.000 |
| فرص التنويع والتجديد | 17 | فرص التنويع والتجديد والابتكار في عملك. | 0.777 | 0.000 |
| ظروف العمل بشكل عام | 18 | ظروف العمل التي تعيشها كمدرب بشكل عام. | 0.701 | 0.000 |
| الاعتراف والإشادة بالتميز | 19 | الاعتراف والإشادة التي تلقاها من المسئولين عنك مقابل تميزك بالعمل. | 0.892 | 0.000 |
| المسؤولية الشخصية | 20 | الحرية في استخدام أحكامك وتقديراتك الشخصية في مواقف العمل. | 0.746 | 0.000 |

*قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.231

يبين الجدول (9) قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي، حيث يتضح إن جميع هذه القيم قد تجاوزت القيمة الجدولية البالغة (**0.231**)، وتبين هذه القيم صدق هذه الفقرات في قياسها لدرجة الرضا الوظيفي.

### ثانيا: الثبات:

استخدم الباحث معادلة ( كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ولكامل أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (76) مدربا ومدربة رياضية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمقياس السلوك القيادي التحويلي (0.864)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي (0.837)، وهذه القيم تشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وذلك كما هو موضح في الجداول ذات الأرقام (10) و(11).

**جدول 10. نتائج اختبار كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد السلوك القيادي التحويلي**

| رقم البعد | البعد | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|---|---|---|---|
| 1 | بعد التأثير المثالي ( Idealized Influence ) | 8 | 0.746 |
| 2 | بعد التحفيز الإلهامي ( Inspirational Motivation) | 4 | 0.792 |
| 3 | بعد الاستثارة الفكرية ( Intellectual Stimulation ) | 4 | 0.874 |
| 4 | بعد الاعتبارات الفردية ( Individualized Consideration) | 4 | 0.791 |
| الكلي | | 20 | 0.864 |

يبين الجدول (10) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لكل لأبعاد مقياس السلوك القيادي التحويلي، حيث تبين هذه القيم وجود درجة ثبات عالية لإبعاد السلوك القيادي التحويلي، وتعد هذه القيمة عالية ومناسبة لأغراض الدراسة.

**جدول 11. نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمجموع فقرات مقياس درجة الرضا الوظيفي**

| المقياس | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا |
|---|---|---|
| مقياس درجة الرضا لوظيفي | 20 | 0.837 |

يبين الجدول (11) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي، حيث تبين هذه القيم وجود درجة ثبات عالية لمقياس درجة الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة الثبات الكلي للمقياس (0.837)، وتعد هذه القيمة عالية ومناسبة لأغراض الدراسة.

### إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد أن قام الباحث بإعداد أدوات الدراسة بصورتها النهائية ملحق (5)، تم إجراء الخطوات التالية:

1. قام الباحث بإجراء زيارات ميدانية إلى مديري الاندية الصحية والبدنية في عمان والعقبة لأخذ الموافقات الشفهية لكون الباحث على علاقة مهنية بمعظمهم، ومن ثم تم تحديد موعد لبدء عملية توزيع المقياسين على أفراد عينة الدراسة.
2. تم تشكيل فريق عمل للمساعدة في عملية توزيع وجمع البيانات، حيث استعان الباحث باثنين من الزملاء العاملين في الأندية الصحية والبدنية التابعة للفنادق الأردنية الموجودة في البحر الميت ( فندق الماريوت وفندق الموفنبيك ) لعملية توزيع أداة الدراسة هناك.
3. تم توضيح كافة الإجراءات والاستفسارات المتعلقة بكيفية تعبئة مقياسي الدراسة، للإجابة عليها بشكل صحيح.
4. تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة كل بمكان عمله، وطلب منهم قراءة الأداة والإجابة عليها بما يتناسب وقناعتهم، وذلك خلال الفترة من 2008/6/23م ولغاية 2008/7/21م.
5. تم توزيع ما مجمله (79) استبانة على المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية التابعة لفنادق المملكة الأردنية الهاشمية ملحق (7)، وكان عائد حصيلة الاستبانات المرتجعة (79) استبانة، وهي نسبة عائد تساوي (100%)، في حين تم استبعاد (3) استبيانات لعدم استيفائها شروط الاستجابة العلمية الصحيحة على بعض الفقرات، حيث تم

ترك بعض الفقرات بلا إجابة، أو إن الفقرة الواحدة قد تحمل عدة استجابات، وبذلك تكونت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (96.20%).

**تصميم الدراسة:**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية باستخدام الأسلوب الارتباطي، والتي هدفت التعرف إلى علاقة المتغير المستقل (السلوك القيادي التحويلي) مع المتغير التابع (درجة الرضا الوظيفي).

**وتتضمن متغيرات الدراسة ما يلي:**

**أولا: المتغيرات المستقلة، وتشمل:**

1. أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة لدى مديري الاندية الصحية والبدنية: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).
2. النوع الاجتماعي وله مستويان: ( ذكر، أنثى ).
3. المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: ( ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس).
4. العمر وله مستويان: ( 30 سنة فأقل ، أكثر من 30 سنة).
5. سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: (من 5 سنوات فأقل، من 6 سنوات إلى اقل من 10سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

**ثانيا: المتغيرات التابعة:**

وتتضمن مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة من المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية على فقرات مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي.

**المعالجات الإحصائية:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تفريغ المعلومات في ذاكرة الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات إحصائيا حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الأحصائية وذلك على النحو التالي:

- معامل ارتباط بيرسون (Person-r)؛ لحساب الصدق البنائي لمقياسي الدراسة، وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث.

- معامل كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) ؛ لحساب الاتساق الداخلي ودرجة الثبات لمقياسي الدراسة.

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة الأول والثاني والرابع.

- اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة، للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع .

- تحليل التباين الأحادي (one -Way ANOVA)، للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع.

# " الفصل الرابع "

# عرض النتائج ومناقشتها

## عرض النتائج

## مناقشة النتائج

# الفصل الرابع

# عرض النتائج ومناقشتها

**مقدمة:**

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين، كما وهدفت التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية، وكذلك الكشف عن علاقة السلوك القيادي التحويلي ودرجة الرضا الوظيفي، واثر كل من متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة) في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية. وسيتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتحليلها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على المقياسين المستخدمين في الدراسة الحالية للإجابة عن أسئلتها. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها.

## أولا:عرض نتائج أسئلة الدراسة

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري الأندية الصحية والبدنية للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المدربين الرياضيين العاملين فيها ؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلى أبعاد المقياس الأربعة، وذلك كما هو موضح في الجداول ذوات الأرقام (12) و(13) و(14) و(15) و(16).

**جدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (لبعد التأثير المثالي الكارزماتي) من وجهة نظر المدربين الرياضيين**

**ن=76**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | دائم الحديث عن أهم قيمه ومبادئه الشخصية والخاصة في العمل. | 3.92 | 0.98 | %78.4 | كبيرة |
| 2 | 3 | يحظى باحترامي له. | 3.89 | 0.95 | %77.8 | كبيرة |
| 3 | 4 | يراعي الاعتبارات الأخلاقية في التعامل. | 3.87 | 1.08 | %77.4 | كبيرة |
| 4 | 8 | ينظر ببعد أخلاقي إلى كل ما يترتب على قراراته. | 3.80 | 0.99 | %76.0 | كبيرة |
| 5 | 9 | يظهر قدرا كبيرا من القوة والثقة بالنفس. | 3.80 | 1.15 | %76.0 | كبيرة |
| 6 | 14 | يركز على أن يكون هنالك إحساس ورؤيا جماعية مشتركة. | 3.63 | 1.08 | %72.6 | كبيرة |
| 7 | 15 | يغرس في نفسي الاعتزاز والفخر. | 3.58 | 1.12 | %71.6 | كبيرة |
| 8 | 20 | يتغاضى عن مصالحة الذاتية مقابل مصلحة الجماعة. | 3.47 | 0.97 | %69.4 | متوسطة |
| الكلي | | | 3.75 | 0.63 | %75.0 | كبيرة |

يبين الجدول (12) ترتيب فقرات بعد التأثير المثالي الكارزماتي للسلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين، حيث يتضح أن الفقرة الثانية والتي تنص على أن مدير النادي الصحي والبدني " دائم الحديث عن أهم قيمه ومبادئه الشخصية والخاصة في العمل " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد وذلك بمتوسط حسابي (3.92 ± 0.98)، وبأهمية نسبية بلغت (78.4%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة، بينما احتلت الفقرة العشرون والتي تنص على أن مدير النادي الصحي والبدني " يتغاضى عن مصالحة الذاتية مقابل مصلحة الجماعة " في المرتبة الثامنة والأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (3.47 ± 0.97)، وبأهمية نسبية بلغت (69.4%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة متوسطة. كما وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي الكارزماتي الكلي(3.75 ± 0.63)، وبأهمية نسبية بلغت (75.0%)، وهذه النسبة كانت أعلى من (70%)،

وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة لبعد التأثير المثالي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين.

**جدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ( لبعد التحفيز الإلهامي) من وجهة نظر المدربين الرياضيين**

**ن=76**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | يثير الوعي بالموضوعات المهمة | 4.08 | 0.80 | %81.6 | كبيرة جدا |
| 2 | 6 | يبدي ثقة كبيرة في تحقيق الأهداف الموضوعة | 3.83 | 0.96 | %76.6 | كبيرة |
| 3 | 12 | يتحدث بتفاؤل واستشراق عن المستقبل | 3.68 | 1.02 | %73.6 | كبيرة |
| 4 | 16 | يتحدث بحماس واهتمام عن ما يجب انجازه | 3.57 | 0.98 | %71.4 | كبيرة |
| الكلي | | | 3.79 | 0.59 | %75.8 | كبيرة |

يبين الجدول رقم (13) إن ترتيب فقرات بعد التحفيز الإلهامي للسلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين، حيث يتضح أن الفقرة الأولى والتي تنص على أن مدير النادي الصحي والبدني " يثير الوعي بالموضوعات المهمة " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد وذلك بمتوسط حسابي(4.08 ± 0.80)، وبأهمية نسبية بلغت (81.6%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة جدا، بينما احتلت الفقرة السادسة عشرة والتي تنص على أن مدير النادي الصحي والبدني " يتحدث بحماس واهتمام عن ما يجب انجازه " في المرتبة الرابعة والأخيرة وذلك بمتوسط حسابي(3.57 ± 0.98)، وبأهمية نسبية بلغت(71.4%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة. كما وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التحفيز الإلهامي الكلي (3.79 ± 0.59)، وبأهمية نسبية بلغت (75.8%)، وهذه النسبة كانت أعلى من (70%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة لبعد التحفيز الإلهامي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين.

**جدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ( لبعد الاستثارة الفكرية) من وجهة نظر المدربين الرياضيين**

**ن=76**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 5 | يقترح طرق جديدة لمساعدة المدربين لانجاز مهامهم في العمل. | 3.86 | 0.99 | %77.2 | كبيرة |
| 2 | 7 | يبحث عن وجهات نظر وطرق مختلفة لحل المشاكل. | 3.83 | 0.99 | %76.6 | كبيرة |
| 3 | 13 | يعيد النظر في الاقتراحات والمبادئ الأساسية للعمل ليتأكد من مناسبتها للظروف الحالية والمستجدات. | 3.64 | 0.93 | %72.8 | كبيرة |
| 4 | 18 | يوضح كيفية النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة. | 3.55 | 1.02 | %71.0 | كبيرة |
| الكلي | | | 3.72 | 0.65 | %74.4 | كبيرة |

يبين الجدول (14) ترتيب فقرات بعد الاستثارة الفكرية للسلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين، حيث يتضح أن الفقرة الخامسة والتي تنص على أن مدير النادي الصحي والبدني " يقترح طرق جديدة لمساعدة المدربين لانجاز مهامهم في العمل " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد وذلك بمتوسط حسابي(3.86 ± 0.99)، وبأهمية نسبية بلغت (77.2%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة، بينما احتلت الفقرة الثامنة عشرة والتي تنص على أن مدير النادي الصحي والبدني "يوضح كيفية النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة " في المرتبة الرابعة والأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (3.55± 1.02)، وبأهمية نسبية بلغت (71.0%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة. كما وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستثارة الفكرية الكلي (3.72 ± 0.65)، وبأهمية نسبية بلغت (74.4%)، وهذه النسبة كانت أعلى من (70%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة لبعد الاستثارة الفكرية لدى مديري الاندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين.

**جدول 15. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ( لبعد الاعتبارات الفردية) من وجهة نظر المدربين الرياضيين**

**ن=76**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 17 | يعاملني كشخص له حاجات وقدرات وطموحات تختلف عن الآخرين | 3.78 | 1.03 | %75.6 | كبيرة |
| 2 | 10 | يعاملني كفرد له شخصيته المستقلة وآراءه | 3.72 | 0.96 | %74.4 | كبيرة |
| 3 | 19 | يخصص جزءا من وقته لتدريب وتوجيه المدربين | 3.57 | 0.96 | %71.4 | كبيرة |
| 4 | 11 | يركز على تنمية جوانب القوة لدي | 3.53 | 1.08 | %70.6 | كبيرة |
| الكلي | | | 3.65 | 0.67 | %73.0 | كبيرة |

يبين الجدول (15) إن ترتيب فقرات بعد الاعتبارات الفردية للسلوك القيادي التحـويلي لمديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين، حيث يتـضح أن الفقـرة السابعة عشرة والتي تنص على أن مدير النادي الصحي والبدني " يعاملني كشخص له حاجـات وقدرات وطموحات تختلف عن الآخرين " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد وذلـك بمتوسط حسابي (3.78 ± 1.03)، وبأهمية نسبية بلغت (75.6%)، وهي تعبر عـن ممارسـة مؤثرة بدرجة كبيرة، بينما احتلت الفقرة الحادية عشرة والتي تنص على أن مدير النادي الصحي والبدني " يركز على تنمية جوانب القوة لدي " في المرتبة الرابعة والأخيـرة وذلـك بمتوسـط حسابي (3.53± 1.08)، وبأهمية نسبية بلغت (70.6%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة. كما وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاعتبارات الفردية الكلـي (3.65± 0.67)، وبأهميـة نسبية بلغت (73.0%)، وهذه النسبة كانت أعلى من (70%)، وهي تعبر عن ممارسة مـؤثرة بدرجة كبيرة لبعد الاعتبارات الفردية لدى مديري الاندية الصحية والبدنية مـن وجهـة نظـر المدربين الرياضيين.

**جدول 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد مقياس السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المدربين الرياضيين**

**ن=76**

| الرتبة | رقم البعد | أبعاد السلوك القيادي التحويلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | التحفيز الإلهامي | 3.79 | 0.59 | %75.80 | كبيرة |
| 2 | 1 | التأثير المثالي الكارزماتي | 3.75 | 0.63 | %75.00 | كبيرة |
| 3 | 3 | الاستثارة الفكرية | 3.72 | 0.65 | %74.40 | كبيرة |
| 4 | 4 | الاعتبارات الفردية | 3.65 | 0.67 | %73.00 | كبيرة |
| الكلي | | | 3.73 | 0.53 | %74.60 | كبيرة |

يبين الجدول (16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لممارسة مديري الاندية الصحية والبدنية لإبعاد السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المدربين الرياضيين، وباستعراض هذه القيم نجد أن بعد التحفيز الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79 ± 0.59)، وبأهمية نسبية بلغت (75.79 %)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة، بينما احتل بعد التأثير المثالي الكارزماتي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75 ± 0,63)، وبأهمية نسبية بلغت (74.93 %)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة، وجاء بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72 ± 0.65)، وبأهمية نسبية بلغت (74.41 %)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة ، بينما احتل بعد الاعتبارات الفردية المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.65 ±0.67)، وبأهمية نسبية بلغت ( 72.69%)، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة. كما وبلغ المتوسط الحسابي لممارسة مجموع أبعاد السلوك القيادي التحولي الكلي ( 3.73±0.53)، وبأهمية نسبية بلغت (74.52%)، وهذه النسبة كانت أعلى من (70%)، في جميع أبعاد السلوك القيادي التحويلي، وهي تعبر عن ممارسة مؤثرة بدرجة كبيرة للسلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين.

**السؤال الثاني : ما درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية في الأردن ؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة من المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية على كل فقرة من فقرات مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي وعلى المقياس ككل، وكما هو موضح في الجدول (17).

**جدول 17. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأستجابات المدربين الرياضيين على مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي**

**ن=76**

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الرضا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 6 | الفرص المتاحة لك لخدمة أعضاء النادي. | 3.83 | 0.85 | %76.6 | كبيرة |
| 2 | 8 | الفرص المتاحة لاستغلال طاقتك وقدراتك في عملك. | 3.79 | 0.85 | %75.8 | كبيرة |
| 3 | 15 | الحرية في استخدام أحكامك وتقديراتك الشخصية في مواقف العمل. | 3.75 | 0.79 | %75.0 | كبيرة |
| 4 | 13 | حجم العمل الذي تقوم به . | 3.74 | 0.82 | %74.8 | كبيرة |
| 5 | 5 | التقدير والاحترام الذي تحظى في العمل. | 3.71 | 0.95 | %74.2 | كبيرة |
| 6 | 1 | التقدير والاحترام الذي تلقاه من والمسئولون عنك مقابل تميزك بالعمل. | 3.66 | 0.87 | %73.2 | كبيرة |
| 7 | 7 | أسلوب التعامل بين الزملاء والإداريين في عملك. | 3.62 | 0.82 | %72.4 | كبيرة |
| 8 | 2 | التقدير والاحترام الذي تحظى به في المجتمع. | 3.57 | 1.05 | %71.4 | كبيرة |
| 9 | 9 | العمل بما لا يتعارض مع ضميرك ومبادئك وقيمك الشخصية. | 3.54 | 1.00 | %70.8 | كبيرة |
| 10 | 12 | ظروف العمل التي تعيشها كمدرب بشكل عام. | 3.51 | 1.01 | %70.2 | كبيرة |
| 11 | 11 | الأسلوب الذي يتعامل به المسئولون عنك(مدير النادي أو المشرف). | 3.46 | 0.92 | %69.2 | متوسطة |
| 12 | 19 | الأسلوب الذي يتم فيه تطبيق الأنظمة والتعليمات في عملك. | 3.39 | 0.82 | %67.8 | متوسطة |
| 13 | 4 | إحساسك بالانجاز في عملك. | 3.37 | 1.02 | %67.4 | متوسطة |

| الرتبة | رقم الفقرة | مضمون الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الرضا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | 17 | الفرص المتاحة لك لتطبيق أفكار وأساليب جديدة في العمل. | 3.34 | 1.03 | %66.8 | متوسطة |
| 15 | 3 | فرص التنويع والتجديد والابتكار في عملك . | 3.33 | 0.82 | %66.6 | متوسطة |
| 16 | 20 | السلطة والصلاحيات الممنوحة لك. | 3.25 | 0.85 | %65.0 | متوسطة |
| 17 | 14 | شعورك بالأمن والاستقرار الوظيفي. | 3.25 | 1.08 | %65.0 | متوسطة |
| 18 | 18 | الفرص المتاحة لك لتعمل باستقلالية دون تدخل من احد. | 3.24 | 0.92 | %64.8 | متوسطة |
| 19 | 10 | الفرص المتاحة لك للتقدم وظيفيا. | 3.20 | 1.03 | %64.0 | متوسطة |
| 20 | 16 | الأجور والمكافآت والامتيازات التي تحصل عليها مقابل عملك. | 3.01 | 0.99 | %60.2 | متوسطة |
| الكلي | | | 3.48 | 0.46 | %69.6 | متوسطة |

يبين الجدول (17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين من وجهة نظرهم، وباستعراض هذه القيم نجد أن ترتيب كل فقرة من فقرات مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي تمثلت في أن الفقرة السادسة والتي تنص على أن درجة رضا المدرب الرياضي عن " الفرص المتاحه له لخدمة أعضاء النادي " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83± 0.85)، وبأهمية نسبية بلغت (76.6%)، وهي تعكس درجة كبيرة من الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين، بينما احتلت الفقرة السادسة عشرة والتي تنص على أن درجة رضا المدرب الرياضي عن " الأجور والمكافآت والامتيازات التي يحصل عليها مقابل عمله " في المرتبة العشرون والأخيرة في ترتيب الفقرات وذلك بمتوسط حسابي (3.01 ± 0.99)، وبأهمية نسبية بلغت (60.2%)، وهي تعبر عن درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الرضا الوظيفي الكلية لدى المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظرهم (3.48± 0.46)، وبأهمية نسبية بلغت (69.6%)، وهذه النسبة كانت اقل من (70%)، وهي تعبر عن درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية.

**السؤال الثالث : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية ودرجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيم معامل ارتباط بيرسون (Pearson-r) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري الأندية الصحية والبدنية للسلوك القيادي التحويلي لكل بعد من أبعاده، وبين درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين. وكما هو موضح في الجدول رقم (18).

**جدول 18. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد السلوك القيادي التحويلي ودرجة الرضا الوظيفي**

| الرتبة | أبعاد السلوك القيادي التحويلي | قيم معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | التأثير المثالي الكارزماتي | 0.765 | 0.000 |
| 2 | الاستثارة الفكرية | 0.649 | 0.000 |
| 3 | الاعتبارات الفردية | 0.691 | 0.000 |
| 4 | التحفيز الإلهامي | 0.564 | 0.021 |
| الكلي | | 0.770 | 0.000 |

***قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.231**

يبين الجدول (18) أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية ودرجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.770)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05). وكما يظهر من الجدول نفسه إن جميع أبعاد السلوك القيادي التحويلي ذات علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائيا مع درجة الرضا الوظيفي، حيث كان أكبر هذه الارتباطات بين بعد التأثير المثالي ودرجة الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمته (0.765)، يليه معامل الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية ودرجة الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمته (0.691)، ثم معامل الارتباط بين بعد الاعتبارات الفردية ودرجة الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمته (0.649)، بينما كانت اضعف علاقة ارتباطيه موجبة بين بعد التحفيز الإلهامي ودرجة الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمتها (0.564).

**السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تعزى لمتغيرات الدراسة التالية: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة ؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة (t-test)؛ كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي(one-Way ANOVA)؛ لاستجابات أفراد العينة (المدربين الرياضيين)، وذلك حسب مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة التالية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة)، وكما هو موضح في الجداول ذوات الأرقام (19) و(20) و(21) و(22) و(23).

**أولا: متغير النوع الاجتماعي:**

**جدول 19. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدربين الرياضيين على مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي تبعا لمتغير النوع الاجتماعي**

**(ن=76)**

| المجال | النوع الاجتماعي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرضا الوظيفي | ذكر | 3.50 | 0.47 | 0.55 | 0.582 | غير دال |
| | أنثى | 3.43 | 0.43 | | | |

***قيمة قيمة (ت) الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.99**

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لاستجابات عينة الدراسة من المدربين الرياضيين على مقياس درجة الرضا الوظيفي تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي)، وتشير قيمة (ت) المحسوبة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة اقل من القيمة الجدولية البالغة (1.99).

**ثانيا: متغير المؤهل العلمي:**

**جدول 20. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدربين الرياضيين على مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=76)**

| المجال | المؤهل العلمي | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| الرضا الوظيفي | ثانوية عامة | 7 | 3.49 | 0.52 |
| | دبلوم متوسط | 9 | 3.68 | 0.36 |
| | بكالوريوس | 60 | 3.45 | 0.46 |

**جدول 21. نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدربين الرياضيين على مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الرضا الوظيفي | بين المجموعات | 0.45 | 2 | 0.22 | 1.06 | 0.352 | غير دال |
| | داخل المجموعات | 15.37 | 73 | 0.21 | | | |
| | المجموع الكلي | 15.82 | 75 | | | | |

*** قيمة (ف) الجدولية عند مستوى 0.05 = 3.13**

يبين الجدول (21) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.06)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

**ثالثا: متغير العمر:**

**جدول 22. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدربين الرياضيين على مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي تبعا لمتغير العمر**

**(ن=76)**

| المجال | العمر | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الرضا الوظيفي | من 30 سنة فاقل | 59 | 3.45 | 0.45 | 0.85 | 0.395 | غير دال |
| | من 31 سنة فما فوق | 17 | 3.56 | 0.50 | | | |

***قيمة قيمة (ت) الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.99**

يبين الجدول (22) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تعزى لمتغير (العمر)، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.85)، وهي اقل من القيمة الجدولية البالغة (1.99).

**رابعا: متغير الخبرة:**

**جدول 23. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدربين الرياضيين على مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة**

**(ن=76)**

| المجال | الخبرة | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| الرضا الوظيفي | من 5 سنوات فأقل | 57 | 3.42 | 0.46 |
| | من 6 سنوات إلى اقل من 10سنوات | 13 | 3.63 | 0.43 |
| | من 10 سنوات فما فوق | 6 | 3.69 | 0.44 |

**جدول 24. نتائج تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدربين الرياضيين على مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرضا الوظيفي | بين المجموعات | 0.79 | 2 | 0.39 | 1.92 | 0.154 |
| | داخل المجموعات | 15.02 | 73 | 0.21 | | |
| | **المجموع الكلي** | **15.81** | **75** | | | |

***قيمة قيمة (ف) الجدولية عند مستوى 0.05 = 3.13**

يبين الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تعزى لمتغير (الخبرة)، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (1.92)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

**ثانيا: مناقشة النتائج:**

قام الباحث بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة وذلك تبعا لترتيب تساؤلاتها، والتـي هـدفت التعرف الى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية مـن وجهة نظر المدربين الرياضيين، كما وهدفت التعرف إلى درجة الرضـا الـوظيفي للمـدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية، وكذلك الكشف عن علاقـة الـسلوك القيـادي التحويلي ودرجة الرضا الوظيفي، واثر كل من متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهـل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة) في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية.

**اولا- مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري الأندية الصحية والبدنية للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المدربين الرياضيين العاملين فيها ؟**

بالرجوع الى نتائج هذا السؤال تبين ان درجة الممارسة للسلوك القيادي التحويلي لـدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين كانت مرتفعة وعلى جميـع الابعاد..

ويرى الباحث ان هذه النتيجة قد تعزى الى اهتمام المديرين بعناصر التطوير والإبـداع في أنديتهم الصحية والبدنية، حيث يحرص المديرون على توفير مستلزمات التـدريب وتقـديم الحوافز الكفيلة بترغيب المدربين الرياضيين وتنسيق جهودهم وتبني المعايير الثقافية والاخلاقية للمؤسسة الرياضية بما يضمن تحقيق رؤية المؤسسة واهدافها وخلـق الاحـساس بالمـسؤولية والشراكة والتعاون بالعمل. كما ان مدير النادي الصحي والبدني المدرك لعملية التطوير يهـتم براحة مرؤوسيه وسعادتهم، فيعامل الجميع بعدالة مع إعطاء خصوصية للمتميز بهـدف زيـادة إنتاجيته وجعله مثلا وقدوة لغيره من المرؤوسين الذين يعملون معه في نفس المؤسسة.

كما ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعزى ايضا الى اهتمام الاندية الـصحية والبدنيـة كونها مشمولة ضمن مرافق وأقسام فنادق (ذات تصنيف فئة اربع وخمـس نجـوم) بتطـوير الخدمات وتحسين جودة الخدمات المقدمة فيها من خلال تشجيعها للعاملين فيها علـى التفكيـر والابداع في استخدام طرق جديدة، وتحفيز المدربين الرياضيين لتطوير مقدراتهم المهنية استجابة لحاجات وظروف تنافسية، للتفوق على غيرها من الاندية الصحية والبدنية المماثلـة لهـا فـي التجهيزات والمعدات الرياضية الامر الذي اسهم في سعي هذه المؤسسات وتبنيها لاساليب قيادية

حديثة واستقطاب المديرين والقادة المتميزون الذين سيعملون على تطبيق وتحقيق رؤيـــة هـــذه المؤسسات واهدافها، الامر الذي يجعل هذ المؤسسات تقبلا وتطبيقا لسلوكيات القياة التحويليـــة، ويعزز ممارستها لارتباطها ارتباطا ايجابيا بالعديد من المتغيرات التنظيمية والاداريـــة، بحيـــث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد البشرية والمادية نحو التميز وتحيقيق الميزة التنافسية.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما اشارت اليه نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراســـة يوسف (Yusof, 1998)؛ ودراسة الهلالي (2001)، ودراسة العـــامري (2001)، و دراســـة ديفيز (Davis, 2002)؛ ودراسة سونغ (Song, 2002)؛ ودراسة وانـــغ ( Wang, 2004) ؛ ودراسة أبو تايه والخوالدة (2004)، ودراسة ايبن مـــوروتي (Ipinmoroti, 2005 )؛ والتـــي اظهرت أن ممارسة السلوك القيادي السائد بين مديري تلك المؤسسات كـــان الـــسلوك القيـــادي التحويلي وبدرجة ممارسة مرتفعة. وأن ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لها أثر كبير في بناء الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها. وإن استخدام المديرين لسلوكيات القيادة التحويلية قد أسهمت في بناء علاقة ايجابية في درجـــة الرضا الوظيفي. وأن المـــديرين الـــذين يمارسون مهارات سلوكية قيادية تحويلية بدرجات عالية يحققون انجازا أعلى مما كان أنفـــسهم يتوقعونه من العاملين في هذه المنظمات. ويتفق هذا التعليل مع ما أشار إليه ذنيبات (2005)، ان المؤسسات الرياضية الاردنية خرجت من نطاق فلسفة وسياسة المؤسسات الرياضـــية التقليديـــة فاتجهت نحو المؤسسات التي تتصف بالطابع الربحي والتنافسي، فمن هنا اصبحت الحاجة لتتبني اسلوب قيادي شامل يتماشى مع متغيرات العصر المتسارع، والتطـــور التكنولـــوجي المـــذهل ويمكنها من تحقيق التحسين المستمر والبقاء والمنافسة في الاسواق.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطحاينة (2007)، التي توصلت إلى أن السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية الأردنية كـــان ممارســـا بدرجـــة متوسطة. ودراسة بني عطا (2005)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مـــديري المـــدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية كان متوسطا. ودراسة العنزي التي أظهرت درجة ممارسة منخفضة المستوى في جميع ابعد السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية العامة السعودية. ودراسة العامري (2002)، التي أكدت على تدني السلوكيات القيادية التحويلية لدى مديري المؤسسات العامة السعودية.

**ثانيا– مناقشة نتائج السؤال الثاني: مادرجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية في الأردن ؟**

بالرجوع الى نتائج هذا السؤال وجود درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية.

وقد اشارت النتائج ايضا الى ان درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين كانت متوسطة وبشكل ايجابي في ابعاد (الإحساس بالانجاز، التقدم الوظيفي، الصلاحيات الممنوحة، تعليمات وأنظمة المنظمة، الأجور والمكافآت والامتيازات، الاستقلالية في العمل، المبادئ والقيم الشخصية، الإبداع، الاستقرار الوظيفي، فرص التنويع والتجديد). بينما كانت درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين كبيرة في أبعاد (استغلال الطاقات والقدرات، حجم العمل، الإبداع، التقدير والاحترام، المسؤولية، الاستقرار الوظيفي، الخدمة الاجتماعية، المركز الاجتماعي، الكفاية الفنية للمرؤوسين، وظروف العمل بشكل عام).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعزى الى عدد من العوامل الرئيسيه يمثل احدها وأهمها استخدام المديرين للسلوك القيادي التحويلي مع المدربين الرياضيين الذي ساهم في شعورهم بشكل ايجابي بالرضا الوظيفي لما يتميز به هذا السلوك من خصائص تنظيمية تؤكد لى الالتزامات والمعايير الاخلاقية في التعامل، وكذلك العمل المستمر عل تحسين وتطوير الاداء والمهارات القيادية بين اعضاء الفريق، وتحفيز جهود المدربين الرياضيين لتكون جهود ابداعية خلاقة، وهو ما ينعكس على مستوى الجهود الاضافية في العمل والارتقاء بمستويات الاداء والشعور بالرضا الوظيفي.

كما ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعزى ايضا للميزة الاضافية التي تكتسبها الأندية الصحية والبدنية لأرتباطها بالمعايير والأنظمة والسياسات العالمية التي تتبعها الفنادق الأردنية (ذات تصنيف اربع وخمس نجوم) والتي تؤكد على الاهتمام بالموظفين وتقليل درجات الاحباط والعمل بروح الفريق الواحد، وما تتميز به ايضا من تمهيد الطريق لإيجاد وخلق العديد من القيادات الشابة نتيجة ما يتميز به قطاع الشباب عموما من حبه للتجديد والتغيير والتطوير، وتهيئة فرص وبيئات التعلم لإيجاد قادة يتميزون بالحيوية والنشاط والجاذبية الشخصية لإدارة وقيادة وتطبيق المعايير الإدارية العالمية في مختلف القطاعات والأقسام التي تتكون منها تلك الفنادق لجعلها أكثر فعالية، والتي تنعكس على مستوى الخدمات المقدمة والميزة التنافسية لهذه الانديه، مما جعل هذه الأندية مميزه عن غيرها من المؤسسات الرياضية الأخرى من حيث تنوع المناخ

والثقافة المؤسسية الخاصة بها، الأمر الذي يدعم تبني مديري الأندية الصحية والبدنية سلوكيات القيادة التحويلية. ويتفق هذا التعليل مع ما أشار إليه العامري (2002)، إلى أن السلوك القيـادي التحويلي نقل الكثير من المؤسسات في مختلف انحاء العالم إلى قمة التفوق والنجـاح، وأصـبح مطلبا أساسيا لجميع المؤسسات التي تبحث عن الاستمرارية والتميز.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما اشارت اليه نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراسات الكردي (1996)، القدومي وخضر (1998)، البطاينة (1998)، هيريـرا (Herrera, 2003)؛ المـومني والطحاينـة (2007)، ودراسـة الطحاينـة وآخـرون (2008)، حيث اظهرت جميع هذه الدراسات إن درجة الرضا الوظيفي للعاملين فـي مختلـف قطاعات المنظمات الرياضية كانت متوسطة.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحنيطي (2000)، التي أظهرت نتائجها أن درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية كانت منخفضة.

**ثالثا- مناقشة نتائج السؤال الثالث : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجـة ممارسـة السلوك القيادي التحويلي لمديري الأندية الصحية والبدنية ومستوى الرضا الوظيفي للمـدربين الرياضيين ؟**

بالرجوع الى نتائج هذا السؤال يتبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي التحويلي وكل بعد من أبعـاده و درجـة الرضـا الـوظيفي للمدربين الرياضيين.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعزى الى امتلاك المديرين العاملين في الاندية الصحية والبدنية لمستويات عالية من السلوكيات القيادية التحويلية كما أظهرت نتائج الجداول (18)، مما قد يؤكد على حرص ادارة الاندية الصحية والبدنية على توفير أجواء ديمقراطية تفاعلية يسودها التفاهم والتشاور والتواصل، وكذلك وجود علاقات مؤسسية قائمة على الاحترام والتفاهم، وتوفير البيئة المناسبة للتعلم والنمو المهني مما يشجع المدربين الرياضيين على العمل بـروح الفريـق الواحد في تحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء. ويتفق هذا التعليل كذلك مع ما أشار إليـه العامري (2002)، إلى أن السلوك القيادي التحويلي يعمل على حفز المرؤوسين للقيام بنشاطات

خارج نطاق الأدوار الرسمية المطلوب من الموظفين أداؤها، والى الانغماس فـي النـشاطات التطوعية الاختيارية التي من شأنها الارتقاء بالعمل المؤسـسي، والإسـهام فـي تحـسين أداء المؤسسة ككل.

كما ان درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين كانت مرتفعة في ابعاد (استغلال الطاقات والقدرات، حجم العمل، الإبداع، التقدير والاحترام، المسؤولية، الاسـتقرار الـوظيفي، الخدمة الاجتماعية، المركز الاجتماعي، الكفاية الفنية للمرؤوسين ظروف العمل بشكل عام) كما أظهرت ذلك نتائج الجدول (17)، الامر الذي يؤكد على اسـهام الـسلوك القيـادي التحـويلي الممارس من قبل مديري الاندية الصحية والبدنية في رفع درجة الرضا الوظيفي في تلك الأبعاد، مما يبرز أهمية امتلاك المديرين لمثل هذه الصفات والسلوكيات حتـى تكتمـل سلـسلة الأداء الوظيفي في الأندية الصحية والبدنية ولا سيما في تحسين أداء المجموعات والعمل بروح الفريق الواحد في بناء معايير ثقافية مؤسسية تعكس السمعة الجيدة والاحتـراف والتميـز فـي تقـديم الخدمات والتسهيلات الممكنة ذات الجودة العالية للزبائن والمرتادين، وكذلك تمكن المديرين من التعامل مع المشاكل التي تواجه العمل وحلها بفاعلية وانفتاح من خـلال مناقـشتهم للمـدربين الرياضيين بطبيعة المشكلة التي تعترض أداءهم وتشجيعهم على إيجاد أسـاليب أو اقتراحـات جديدة لحلها ومن ثم اعتماد الحل المناسب الصادر من المدربين الرياضيين انفسهم، مما يـساعد على بناء حالة من الثقة وجسر من عمليات الاتصال والتواصل المستمر بين المدير والمـدربين الرياضيين، بالإضافة إلى تجسيد الاحترام المتبادل بين الطرفين لخلق الإحـساس بالمـسؤولية والشراكة وحب العمل في تحقيق رؤية وأهداف الفندق والنادي الصحي والبدني ككل مما ينعكس وبشكل ايجابي على درجة الرضا الوظيفي للمدربيين الرياضيين وراحتهم النفسية داخـل بيئـة العمل، ويزيل العوائق حتى وان كان المدرب الرياضي يواجه مشاكل أو ضـغوطات أخـرى، حيث إن تحقيق الرضا الوظيفي تساهم فيه عوامل متعددة أهمها السلوك القيادي لمـدير النـادي الصحي والبدني. ويتفق هذا التعليل مع ما أشار إليه يوسف (Yusof, 1998)، إلـى ارتبـاط درجة الرضا الوظيفي بشكل ايجابي لدى العديد من المـدربين الرياضـيين فـي المؤسـسات الرياضية الكندية نتيجة التزام مديري تلك المؤسسات بسلوكيات القيادة التحويلية الأمـر الـذي ساهم بشكل رئيسي في تحسين درجة الرضا الوظيفي بغض النظر عن العوامل الأخرى التـي يمكن أن يكون لها دور أساسي في تحسين درجة الرضا الوظيفي.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما اشارت اليه نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراسـة دورتي وداني لـشيك (Doherty & Danylchuck, 1996) ؛ ودراسـة يوسـف (1998 ,

Yusof)؛ و دراسة الضمور والعواملة (2001)، ودراسة ديفيز (Davis, 2000)؛ ودراسة وانغ (Wang, 2004)؛ و دراسة الضمور والعواملة (2005)، ودراسة ايبن موروتي (Ipinmoroti, 2005)؛ ودراسة المومني والطحاينة (2007)، حيث أكدت جميع هذه الدراسات على إن ممارسة مديري المنظمات المختلفة لسلوكيات القيادة التحويلية قد أسهم إلى حد كبير في وجود علاقة ايجابية في درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في تلك المنظمات.

وتعارضت مع نتيجة دراسة والاس و ويس (Wallace & Weese, 1995)؛ التي أشارت إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء في المؤسسات الرياضية الكندية التي تمت قيادتها من قبل قادة طبقوا ممارسات سلوكية قيادية تحويلية، مقارنة مع منظمات أخرى تمت قيادتها من قبل قادة آخرين. كما تعارضت نتيجة هذه الدراسة أيضا مع ما أشارت إليه نتائج دراسة بروجن و بوشر (Pruijin & Boucher, 1995)؛ إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية، والفاعلية في تحسين درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في تلك المؤسسات.

**رابعا- مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تعزى لمتغيرات الدراسة التالية: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة ؟**

**1. متغير النوع الاجتماعي**

بالرجوع الى نتائج هذا السؤال يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ويرى الباحث أن معظم الاندية الصحية والبدنية تعتمد قوانين وتعليمات وأنظمة عالمية موحدة تعمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تعزز توفير فرص متكافئة لجميع العاملين بصورة متكاملة ومتوازنة لا تفرق فيها بين الذكور والإناث في مختلف نواحي العمل، حيث يتم العمل في معظم الاندية الصحية والبدنية تحت مظلة المساواة في الحقوق والواجبات بين الجنسين وتمييز الكفاءة، وبالتالي فان كلا الجنسين يلتزمان بأوقات عمل محددة وبراتب متساوي يعتمد على عدد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تتساوى فيها الحقوق والواجبات.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما اشارت اليه نتائج بعض الدراسات السابقة، منها على سبيل المثال دراسة الحنيطي (2000)، ودراسة ديفيز (Davis, 2002)؛ ودراسة وانغ (Wang, 2004)؛ والتي أظهرت عدم وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة هيريرا (Herrera, 2003)؛ ودراسة الوادي (2005)، والتي أظهرت وجود علاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومتغير النوع الاجتماعي.

2. **متغير المؤهل العلمي**

بالرجوع الى نتائج هذا السؤال يتبين عدم وجود يتبين فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن اغلب المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية من حملة درجة البكالوريوس، وهم متشابهون في الرواتب والحوافز والمكتسبات والعلاوات وغيرها من الأمور الثانوية الأخرى، ومن ناحية أخرى فان حملة الدرجات العلمية الأدنى من البكالوريوس ( الدبلوم والثانوية العامة) يدركون طبيعة وضعهم الوظيفي تبعا لدرجاتهم العلمية مقارنة بزملائهم (اصحاب درجة البكالوريوس)، لذلك يعبرون عن رضاهم لقناعتهم بوضعهم ومستوى درجاتهم العلمية، بالإضافة إلى اهتمام الإدارات في الاندية الصحية والبدنية بتوعيتهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز مكانتهم الوظيفية وتحقيق اهدافهم الشخصية من خلال إلحاقهم بالعديد من الدورات وورشات العمل وبرامج التدريب المختلفة حسب كفائتهم وبغض النظر عن مستواهم العلمي، وهذا من شأنه زيادة وعيهم وفهمهم لمعايير العمل بشكل أفضل، وتحفيزهم للتقدم خاصة مع توفرالعديد من فرص التعلم والتطور المهني امامهم وبصورة متكافئة.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما اشارت اليه نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة الكردي (1996)، ودراسة البطاينة (1998)، ودراسة ديفيز (Davis, 2002)؛ والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي و درجة الرضا الوظيفي.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحنيطي (2000)، ودراسة هيريرا (Herrera, 2003)؛ ودراسة الطحاينة وآخرون (2008)، والتي أظهرت وجود علاقة بين درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 3. متغير العمر

بالرجوع الى نتائج هذا السؤال يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

ويرى الباحث إن اغلب المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية يعيشون نفس الظروف المهنية، وتتوفر لديهم العديد من فرص التعلم والتطوير، فالجميع يبحث ويتطلع للتطوير وتحقيق النجاح واثبات الذات من خلال عمله وجدارته المهنية، وكما تمت الإشارة إليه سابقا فان قوانين وتعليمات وسياسات الاندية الصحية والبدنية لا تفرق بين فئة عمرية وأخرى، فالجميع يخضعون لنفس النظام والقوانين والواجبات والعلاوات ومتطلبات العمل، مما يساعد في عدم ظهور فروق في درجة الرضا الوظيفي بسبب العمر.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما اشارت اليه نتائج بعض الدراسات السابقة، منها على سبيل المثال نتائج دراسة الكردي (1996)، ودراسة البطاينة (1998)، ودراسة ديفيز (Davis, 2002)؛ ودراسة ايبن موروتي(Ipinmoroti, 2005)؛ والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين متغير العمر ودرجة الرضا الوظيفي.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة هيريرا (Herrera, 2003)؛ ودراسة الطحاينة وآخرون (2008)، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطيه دالة احصائيا بين درجة الرضا الوظيفي ومتغير العمر.

### 4. متغير الخبرة

بالرجوع الى نتائج هذا السؤال يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

ويرى الباحث إن اغلب المدربين الرياضيين هم من حديثي الخبرة (اقل من 5 سنوات), وهذا يشير بوضوح إلى اهتمام هؤلاء المدربين الرياضيين بالاستفادة من الوقت وعدم ضياعه وبالتالي اكتساب خبرات عملية في الاندية الصحية والبدنية أملين في الحصول على فرص عمل أفضل في المستقبل، ويرى الباحث ان هذه النتيجة قد تعزى ايضا إلى اهتمام إدارة الاندية الصحية والبدنية بتوجيه وتحسين مهارات المدربين الرياضيين في أداء أعمالهم وذلك من خلال العديد من برامج التدريب والتوجيه المستمرة على استخدام أحدث الأجهزة والأدوات وحضور الدورات والمحاضرات التي من شانها العمل على تنمية وتطوير قدراتهم في أداء إعمالهم وبشكل دوري لمواكبة التطور وكل ما هو جديد وعصري في مجال تقديم افضل الخدمات.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما اشارت اليه نتائج بعض الدراسات السابقة، منها على سبيل المثال نتائج دراسة البطاينة (1998)، ودراسة ديفيز (Davis, 2002) ؛ ودراسة وانغ (Wang, 2004)؛ والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الخبرة العملية و درجة الرضا الوظيفي.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة نتائج دراسة الحنيطي (2000)، دراسة هيريرا (Herrera, 2003)؛ ودراسة الطحاينة وآخرون (2008)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين متغير الخبرة و درجة الرضا الوظيفي.

# " الفصل الخامس "

## الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات

## التوصيات

# الفصل الخامس

# الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات:

بعد تحليل استجابات المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية على مقياسي الدراسة، وبموجب تحليل النتائج، توصل الباحث الى مجموعة من الأستنتاجات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. أن درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين بشكل عام كانت مرتفعة في جميع أبعاد مقياس السلوك القيادي التحويلي. وكان أكثر الأبعاد تطبيقا هو بعد التحفيز الإلهامي، واقلها تطبيقا بعد الاعتبارات الفردية.

2. أن درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين بحسب تقيميهم كانت متوسطة بشكل عام، ومن اكثر الجوانب التي ساهمت في شعور المدربين الرياضيين بعدم الرضى الوظيفي الكافي الابعاد التالية هي (الإحساس بالانجاز، التقدم الوظيفي، الصلاحيات الممنوحة، نظام الأجور والمكافآت والامتيازات، الاستقلالية في العمل، المبادئ ، فرص الإبداع والتنويع والتجديد، والشعور بالاستقرار الوظيفي ).

3. ساهم السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية في زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين.

4. لم يكن لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخبرة تأثير في درجة الرضا الوظيفي للمدربيين الرياضيين.

**التوصيات:**

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يوصي الباحث بما يلي:

- تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المعنيين بها من مديري الأندية الصحية والبدنية والمؤسسات الرياضية المماثلة، وذلك للاستفادة منها في اخذ فكرة شاملة حول موضوع السلوك القيادي التحويلي، وكيفية الاستفادة منه تطوير بيئة العمل.

- تأهيل وتطوير العاملين في الأندية الصحية والبدنية في مجال مواكبة كل ما هو حديث وعصري من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية لتأهيل وتطوير مهاراتهم الوظيفية وجعلهم أكثر قدرة على العطاء والإبداع والتميز للنهوض برؤية قطاع المؤسسات الرياضية في الأردن.

- عقد دورات تدريبية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الرياضية لتوضيح مفهوم السلوك القيادي التحويلي وتطبيقاته وفوائده وتعزيز ممارسته، للعمل على صياغة فلسفة إدارية رياضية تتميز بالنجاح وتوفير المناخ المؤسسي الملائم للعمل على تنمية العاملين وتطويرهم ورفع كفاءاتهم الوظيفة.

- إجراء دراسات مقارنة بين السلوكيات القيادية على منظمات ومجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية والاستفادة من نتائجها في تطوير السلوكيات القيادية وتحسين درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

- إجراء مزيد من الدراسات حول تأثير وأهمية السلوك القيادي التحويلي في المؤسسات الرياضية على العديد من المتغيرات الدراسية مثل الولاء المؤسسي، الإبداع، الجودة الشاملة، التطور المؤسسي، الروح الرياضية، الاحتراق النفسي، الإنتاجية، الدافعية، السلوك التنظيمي.

## المراجع العربية:

أفوليو، بروس (2003)، **تنمية القيادة بناء القوى الحيوية**، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، (ط1)، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

البطاينة، عمر تيسير (1998)، **دور عمداء ورؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

بني عطا، سالم محمود (2005)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الاردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالغلاقات البينشخصية عند المعلمين**، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

بني عيسى، احمد (2006)، **اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن**: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البهلال، ماجد بن عبد الرحمن (2008)، **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

جواد، شوقي ناجي (2000)، **إدارة الأعمال منظور كلي**، عمان: دار الجامد للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي وحجازي، هيثم وعبد القادر، محمد والحواجزه، كامل والأعور، خالد والكساسبة، محمد والرفوع، احمد والقاق، محمد وعفانه، جهاد وأبو ياغي، غسان (2006)، **دراسات خاصة في إدارة الأعمال**، (ط1)، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2006)، **مبادئ الإدارة الحديثة**، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، راوية (2001)، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

الحيدر، عبد المحسن وطالب، إبراهيم (2005)، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض**، بحث ميداني، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.

الحنيطي، ايمان (2000)، **دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

ذنيبات، بكر سليمان (2005)، **إدارة الجودة ومدى تطبيقها في مراكز اللياقة البدنية في الأردن**، رسالة ماجستير غي منشورة، الجامعة الأردنية.

زيارة، فريد فهمي (2006)، **المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، (ط5)**، اربد: مطبعة الشعب للنشر والتوزيع.

السالم، سالم محمد (1997)، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية**، 6 (1)، 18- 32.

سلطان، محمد سعيد (2003)، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق وباشراحيل، فيصل عمر (2002)، **صناعة القائد، (ط1)**، جدة: دار الأندلس الخضراء للطباعة والنشر.

سيد مصطفى، احمد (1999)، **المدير في عالم متغير**, أستاذ إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2007)، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**, (ط1)، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الطحاينة، زياد والحتاملة، محمود وأبو تينة، عبد الله (2008)، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات**، المؤتمر العلمي الدولي الرياضي الأول " نحو مجتمع نشط لتطوير الصحة والأداء". الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 14-2008/5/15م.

طه، طارق (2007)، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، القاهرة : دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1998)، **الإدارة التربوية والسلوك ألمنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، (ط2)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

أبو عابد، محمود (2006)، **اتجاهات حديثه في القيادة التربوية الفاعلة**. اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

العازمي، محمد بزيع (2006)، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

العامري، احمد بن سالم (2001، أ)، **القيادة التحويلية في المؤسسات ألعامه: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين**. الرياض: مركز البحوث، جامعة الملك سعود.

العامري، احمد بن سالم (2002، ب)، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 9(1)، 19-39.

عباس، سهيلة محمد (2004), **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**, (ط1), عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

عباس, علي (2008), **إدارة الموارد البشرية الدولية**, (ط1), عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004)، **السلوك الفعال في المنظمات**, الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

عبد المقصود, صلاح الدين محمد (2003)، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**, الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

العتيبي ، سعد بن مرزوق (2005، أ)، جوهر تمكين العاملين, **الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**، جامعة الملك سعود، الخبر، المملكة العربية السعودية، 17-2005/4/18م.

العتيبي ، سعد بن مرزوق (2005، ب)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، **الملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري**. جامعة الملك سعود، جدة، المملكة العربية السعودية،18-2005/4/19م.

العجمي، محمد حسنين (2008)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**, (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العطيات، محمد بن يوسف (2006)، **إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير**، (ط1)، الجبهة: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.

العطية، ماجد (2003)، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر وصفي (2007)، **الادارة اصول ومفاهيم**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

علي، محمد عبد الرشيد (2004)، **إدارة المنظمات والسلوك التنظيمـــي**، صـــنعاء: إصـــدارات وزارة الثقافة والسياحة.

العمراني، عبد الغني (2004)، **تطوير أداة لقياس سلوكيات القيـــادة التحويليـــة فـــي الإدارة التربوية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العنزي، حمود (2006)، **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربيـــة السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعـــة الأردنية، عمان، الأردن.

عوض، عامر (2008)، **السلوك التنظيمي الإداري**، (ط1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

غنيم، احمد محمد (2004)، **مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات**، المنـــصورة : المكتبـــة العصرية للنشر والتوزيع.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005), **إدارة الإبداع التنظيمي**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع.

القدومي، عبد الناصر و خضر، يحيى (1998) الرضا الوظيفي لدى العـــاملين فـــي الأنـــشطة الرياضية فـــي الجامعـــات الأردنيـــة والفلـــسطينية ، **مجلـــة الجامعـــة الإســـلامية**، 6 (1)، 69-107.

الكردي، عصمت (1996)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعـــات الأردنية الرسمية والأهلية, **مجلة دراسات : العلوم التربوية**, 23( 2)، 313- 331.

كنعان، نواف (2002)، **القيادة الادارية**، (ط1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر، احمد (2003)، **السلوك لتنظيمي مدخل بناء المهارات**, الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المومني , زياد والطحاينة ، زياد (2007)، السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي، **مجلة أبحاث اليرموك** ، 23 (2)، 643-663.

النجار، نبيل الحسيني (1993)، الادارة اصولها واتجاهاتها المعاصرة،(ط1)، القاهرة، الدار العربية للنشر التوزيع.

النعيمي ، صلاح عبد القادر (2008), **المدير القائد والمفكر الاستراتيجي**, (ط1)، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

الهلالي، احمد (2001)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، **مجلة مستقبل التربية العربية**, 7 (21) 9-27.

هواري، سيد (1996،أ) **ما بعد المدير الفعال القائد التحويلي**، (ط1)، القاهرة :مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.

هواري، سيد (1996، ب) **ملامح مدير المستقبل في القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية**، (ط2)، القاهرة :مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.

أبو هويدي، علي (2007)، **ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بذكائهم الانفعالي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الوادي، أمل علي (2006)، السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الانجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 7 (1)، 254-264.

يونس، طارق شريف (2005)، **الفكر الاستراتيجي للقادة**، القاهرة: منشورات المنظمة العربيـــة للتنمية الادارية.

## المراجع الأجنبية:


Abu tayeh, Sultan. and Alkhawaldeh, Kalaf. (2004), Transformational Leadership: A Study of Leadership Behavior of Jordanian Managers Working at Petroleum Industry. **Dirasat: Administrative Sciences Series**, 31 (1), 169-179.

Al-Dmour, Hani. and Awamleh, R.A. (2001), Effects of Transactional and Transformational Leadership Styles of Sales Managers on Job Satisfaction and Self-Perceived of Sales People: A Study of Jordanian Manufacturing Public Shareholding Companies. **Dirasat: Administrative Sciences Series**, 29 (1), 247-261.

Al-Dmour, H and Awamleh, R.A. (2005), Transformational Leadership in Jordanian Bank: A Study of Job Satisfaction and Self-Perceived Performance of Employees. **Dirasat: Administrative Sciences Series**, 32 (2) 217-229.

Al-Tahayneh, Z. and Wezermes, I. (2008), The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in Colleges of Physical Education in Jordan. **Journal of Educational and Psychological Sciences,** 9 (1) 35-59.

Bass, Bernard. (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press.

Bass, Bernard. (1990), **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership**. (3rd ed). New York: Free Press.

Bass, Bernard. and Avolio, Bruce. (1995), **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**: **Technical Report**, Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

Bass, Bernard. and Avolio, Bruce. (1997), **Leadership and Performance Beyond Expectation**, New York, Free Press.

Bryant, Scott. (2003), The Role of Transformational and Transactional Leadership. In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9 (4) 32-42.

Burns, James Mcgregor. (1978), **Leadership**. New York: Harper and Row Publishers.

Chelladurai, Packianathan. (1999), **Human Resource Management in Sport and Recreation**, Ohaio: human kinetics Publishers.

Conger, Jay Alden. (2002) Charismatic and Transformational Leadership in Organization: An Insider's perspective on those Developing Streams of Research. **Journal of Leadership Quarterly,** 10(1) 145-170.

Davis, Dexter. (2002), An Analysis of The Perceived Leadership Styles and Levels of Satisfaction of Selected Junior College Athletic Directors and Head Coaches. **Journal of Sport Management,** 15 (2) 204-210.

Doherty, Alison. J. and Denylchuck, Karen. E. (1996), Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletic. **Management Journal of Sport Management**, 10 (3), 292-309.

Gomes, A. Sousa, S. and Cruz, J. (2006), Charismatic Transformational and Visionary Dimensions in Sport Management. **Journal of Sport Leadership**, 27(1), 84-94.

Herrera, Roberto. (2003), Job Satisfaction among Athletic Trainers in NCAA Division Institutions. **Journal of Sport Management**, 6 (1) 104-110.

House, Robert. (1977)**, A 1976 Theory of Charismatic Leadership**. Larson (Ed), Leadership: The Cutting Edge, 189-204. Carbondale, Il: Southern Illinois University Press.

Ipinmoroti, O.A. (2005), **Exhibition of Transformational Leadership Behavior by Nigerian College Coaches Effects on Athletes Satisfaction on Individual**

**Performance.** Unpublished Doctoral Dissertation, Taisolarin University, Ijebuode, Nigeria.

Isaksen, Scott. (2007), The Climate for Transformation: Lessons for Leaders. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 16 (1), 3-15.

Northouse, Peter. (2001), **Leadership Theory and Practice**. ( 2nd ed ) California: Sage Publications Inc.

Prujin, George. and Boucher, Robert. (1995), The Relationship of Transactional and Transformational Leadership. The Organizational Effectiveness of Dutch National Sport Organizations. **Journal of Sport Management,** 9 (2), 72-87.

Song, Seok- Ho. (2002), **The Relationship Between Transaction and Transformational Leadership Behaviors and Organizational Culture in Selected South Korean Sport Team.** Unpublished Doctoral Dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque.

Tichy, Noel. M. and Devanna, Mary. A. (1990), **The Transformational Leader**. New York: John Wiley and Sons Publishers.

Timothy, G. Laurent, E. Debblie, A. and Bradney, D. (2007), Leadership Behavior of Athletic Training Compared with Leaders in Other Fields. **Journal of Athletic Training**. 42(1),120-125.

Vroom, Vector. (1964), **Work and Motivation**. New York: John Wiley Publishers.

Wallace, Mike. and Weese, James. (1995), Leadership Organizational Culture and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations**. Journal of Sport Management**, 9(1),182-193.

Wang, Tsung-Teng. (2004), **Coach Leadership on Player Satisfaction in Volley Ball in Taiwan**. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Incarnate Word, United States.

Weiss, D. Dawis, R. England, G. and Lofquist, L. (1967)**, Manual for the Minnesota Center. Satisfaction Questionnaire. Minneapolis**: University of Minnesota Industrial Relations Center Work Adjustment Project.

Webber, Max. (1968), Max Weber on Charisma and Institution Building, Chicago: The University of Chicago Press.

Yusof, Aminuddin. (1998), The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors of Athletic Directors and Coaches Job Satisfaction. **Canadian Journal of Physical Educator**, 55 (4), 170-175.

Yukl, Gary. (2002), **Leadership in organizations**. ($5^{th}$ ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall Publishers.

# "الملاحق"

# ملحق رقم (1)

## أسماء هيئة المحكمين والخبراء

| الرقم | أسماء هيئة المحكمين والخبراء | اسم الجامعة | الكلية |
|---|---|---|---|
| 1 | الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرماس | جامعة اليرموك | التربية الرياضية |
| 2 | الأستاذ الدكتور بسام مسمار | الجامعة الأردنية | التربية الرياضية |
| 3 | الدكتور زياد الطحاينة | الجامعة الهاشمية | التربية البدنية وعلوم الرياضية |
| 4 | الدكتور عبدا لله أبو تينه | الجامعة الهاشمية | العلوم التربوية |
| 5 | الدكتور عطا الله النويقة | الجامعة الهاشمية | إدارة أعمال |
| 6 | الدكتور خليل قراعين | الجامعة الهاشمية | العلوم التربوية |
| 7 | الدكتور ياسر منصور | جامعة البلقاء التطبيقية | إدارة أعمال |
| 8 | الدكتور رائد الرقاد | جامعة البلقاء التطبيقية | إدارة أعمال |

## ملحق رقم (2)
## ابعاد ومضمون فقرات مقياس السلوك القيادي التحويلي

| البعد | رقم الفقرة | الفقرة باللغة الانجليزية وترجمتها باللغة العربية |
|---|---|---|
| التأثير المثالي الكارزماتي Idealized influence (charisma) | 1 | دائم الحديث عن أهم قيمة ومبادئه الشخصية والخاصة في العمل. |
| | 2 | يحظى باحترامي له. |
| | 3 | يراعي الاعتبارات الأخلاقية في التعامل |
| | 4 | يركز على أن يكون هنالك إحساس ورؤيا جماعية مشتركة. |
| | 5 | يغرس في نفسي الاعتزاز والفخر. |
| | 6 | يتغاضى عن مصالحة الذاتية مقابل مصلحة الجماعة. |
| | 7 | ينظر ببعد أخلاقي إلى كل ما يترتب على قراراته. |
| | 8 | يظهر قدرا كبيرا من القوة والثقة بالنفس. |
| التحفيز الإلهامي Inspirational motivaion | 9 | يتحدث بتفاؤل عن المستقبل |
| | 10 | يثير الوعي بالموضوعات المهمة. |
| | 11 | يتحدث بحماس واهتمام عن ما يجب انجازه. |
| | 12 | يبدي ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعة. |
| الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation | 13 | يعيد النظر في الاقتراحات والمبادئ الأساسية للعمل ليتأكد من مناسبتها للظروف الحالية والمستجدات. |
| | 14 | يبحث عن وجهات نظر وطرق مختلفة لحل المشاكل. |
| | 15 | يوضح كيفية النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة. |
| | 16 | يقترح طرق جديدة لمساعدة المدربين لانجاز مهامهم في العمل. |
| الاعتبارات الفردية Individualized consideration | 17 | يخصص جزءا من وقته لتدريب وتوجيه المدربين الرياضيين. |
| | 18 | يعاملني كشخص له حاجات وقدرات وطموحات تختلف عن الآخرين. |
| | 19 | يركز على تنمية جوانب القوة لدي. |
| | 20 | يعاملني كفرد له شخصيته المستقلة وآراءه. |

## ملحق رقم (3)
## ابعاد ومضمون فقرات مقياس جامعة مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي

| البعد | رقم الفقرة | مضمون الفقرة |
|---|---|---|
| استغلال الطاقات والقدرات | 1 | الفرص المتاحة لاستغلال طاقاتك وقدراتك في العمل. |
| الإحساس بالانجاز | 2 | إحساسك بالانجاز في عملك. |
| حجم العمل | 3 | حجم العمل الذي تقوم به . |
| التقدم الوظيفي | 4 | الفرص المتاحة لك للتقدم وظيفيا. |
| الصلاحيات الممنوحة | 5 | السلطة والصلاحيات الممنوحة لك. |
| تعليمات وأنظمة المنظمة | 6 | الأسلوب الذي يتم فيه تطبيق الأنظمة والتعليمات في عملك. |
| الأجور والمكافآت | 7 | الأجور والمكافآت والتعويضات التي تحصل عليها مقابل عملك. |
| الكفاية الفنية للمرؤوسين | 8 | أسلوب التعامل بين الزملاء والإداريين في عملك. |
| الاستقلالية في العمل | 9 | الفرص المتاحة لك لتعمل باستقلالية دون تدخل من احد. |
| المبادئ والقيم الشخصية | 10 | العمل بما لا يتعارض مع ضميرك ومبادئك وقيمك الشخصية. |
| الإبداع | 11 | الفرص المتاحة لك لتطبيق أفكار وأساليب جديدة في العمل. |
| الاستقرار الوظيفي | 12 | شعورك بالأمن والاستقرار الوظيفي. |
| الخدمة الاجتماعية | 13 | الفرص المتاحة لك لخدمة العملاء. |
| المركز الاجتماعي | 14 | التقدير والاحترام الذي تحظى به في المجتمع. |
| التقدير والاحترام داخل العمل | 15 | التقدير والاحترام الذي تحظى به في العمل من قبل رؤسائك. |
| أسلوب التعامل في العمل | 16 | الأسلوب الذي يتعامل به المسئولون عنك(مدير أو مشرف النادي). |
| فرص التنويع والتجديد | 17 | فرص التنويع والتجديد والابتكار في عملك. |
| ظروف العمل بشكل عام | 18 | ظروف العمل التي تعيشها كمدرب بشكل عام. |
| الاعتراف والإشادة بالتميز | 19 | الاعتراف والإشادة التي تلقاها من المسؤولين عنك مقابل تميزك بالعمل. |
| المسؤولية الشخصية | 20 | الحرية في استخدام أحكامك وتقديراتك الشخصية في مواقف العمل. |

## ملحق رقم (4)
## الصورة الأولية لأداتي الدراسة قبل التحكيم

**الجامعة الأردنية**
**كلية الدراسات العليا**

**استمارة أداتي الدراسة بعنوان:**

# السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته برضاهم الوظيفي

**إعداد**

**محمد قاسم الشعلان**

**إشراف**

**الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى**

**الفصل الدراسي الأول**

**2009/2008**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**الجامعة الأردنية**
**الدراسات العليا**
**كلية التربية الرياضية**

**الأستاذ الفاضل الدكتور ..........................................................المحترم**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته................... وبعد :**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ( **السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته برضاهم الوظيفي)** وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير في فلسفة التربية الرياضية في الجامعة الأردنية .
ونظرا لمكانتكم وإسهاماتكم العلمية في مجالات الإدارة والإدارة الرياضية، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم الكريمة الاستبيانات التالية:

**الأول:** مقياس القيادة التحويلية المتعدد العوامل وفقراته المعربة والمعدلة من قبل المشرف والباحث لتتناسب مع المجال الرياضي وعدد فقراته (20) فقرة والتي تقيس السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية .

**الثاني:** مقياس مينيسوتا وفقراته المعربة والمعدلة من قبل المشرف والباحث لتتناسب مع المجال الرياضي وعدد فقراته (20) فقرة والتي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية .

وحرصا من الباحث على الاسترشاد بآرائكم والاستفادة من ملاحظاتكم القيمة ، يرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانات للتأكد من صحة الترجمة ودقتها ووضوحها وإبداء الرأي بالبدائل المقترحة املاً منكم وضع التوجيهات والمقترحات والملاحظات التي ترونها مناسبة التي ستغني البحث وتثريه من جوانبه المختلفة.

**واقبلوا فائق الاحترام والتقدير**

**الباحث**
**محمد قاسم الشعلان**

## (المقياس الأول)

## مقياس السلوك القيادي التحويلي المتعددة العوامل

## Multifactor Leadership Questionnaire

- لقياس درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين، يرجى وضع إشارة (X) أمام كل فقرة لتبين درجة حكمك عليها:

| البعد | رقم الفقرة | الفقرة باللغة الانجليزية وترجمتها باللغة العربية | دقة الترجمة | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | دقيقة | غير دقيقة | التعديل المقترح |
| التأثير المثالي الكارزماتي Idealized influence (charisma) | 1 | دائم الحديث عن أهم قيمة ومبادئه الشخصية والخاصة في العمل. **Talks of values.** | | | |
| | 2 | يحظى باحترامي له. **Has my respect.** | | | |
| | 3 | يراعي الاعتبارات الأخلاقية في التعامل **Considers the moral / ethical** | | | |
| | 4 | يركز على أن يكون هنالك إحساس ورؤيا جماعية مشتركة. **Emphasizes the collective mission.** | | | |
| | 5 | يغرس في نفسي الاعتزاز والفخر. **Instills pride self interest.** | | | |
| | 6 | يتغاضى عن مصالحة الذاتية مقابل مصلحة الجماعة. **Goes beyond self interest.** | | | |
| | 7 | ينظر ببعد أخلاقي إلى كل ما يترتب على قراراته. **Models ethical standards.** | | | |
| | 8 | يظهر قدرا كبيرا من القوة والثقة بالنفس. **Displays power and confidence.** | | | |
| التحفيز الإلهامي Inspirational motivation | 9 | يتحدث بتفاؤل عن المستقبل **Talks optimistically about the future** | | | |
| | 10 | يثير الوعي بالموضوعات المهمة. **Arouses awareness about important issues.** | | | |
| | 11 | يتحدث بحماس واهتمام عن ما يجب انجازه. **Talks enthusiastically.** | | | |
| | 12 | يبدي ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعة. **Expresses confidence.** | | | |

| البعد | رقم الفقرة | الفقرة باللغة الانجليزية وترجمتها باللغة العربية | دقة الترجمة | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | دقيقة | غير دقيقة | التعديل المقترح |
| الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation | 13 | يعيد النظر في الاقتراحات والمبادئ الأساسية للعمل ليتأكد من مناسبتها للظروف الحالية والمستجدات.<br>**Re-examines assumptions.** | | | |
| | 14 | يبحث عن وجهات نظر وطرق مختلفة لحل المشاكل.<br>**Seek different views.** | | | |
| | 15 | يوضح كيفية النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة.<br>**Show how to look at problems from new different angles.** | | | |
| | 16 | يقترح طرق جديدة لمساعدة المدربين لانجاز مهامهم في العمل.<br>**Suggests new ways.** | | | |
| الاعتبارات الفردية Individualized consideration | 17 | يخصص جزءا من وقته لتدريب وتوجيه المدربين الرياضيين.<br>**Teaches and coaches** | | | |
| | 18 | يعاملني كشخص له حاجات وقدرات وطموحات تختلف عن الآخرين.<br>**Differentiates among us.** | | | |
| | 19 | يركز على تنمية جوانب القوة لدي.<br>**Focuses your strengths.** | | | |
| | 20 | يعاملني كفرد له شخصيته المستقلة وآراءه.<br>**Individualizes attention.** | | | |

- فقرات مقترحة:

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

## (المقياس الثاني)
## مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي
## Minnesota Satisfaction Questionnaire

- لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية يرجى وضع إشارة (X) أمام كل فقرة لتبين درجة حكمك عليها:

| رقم الفقرة | الفقرة بالانجليزية وترجمتها باللغة العربية | دقة الترجمة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | دقيقة | غير دقيقة | التعديل المقترح |
| | • ما درجة رضاك كمدرب عن: | | | |
| 1 | الفرص المتاحة لاستغلال طاقتك وقدراتك في عملك.<br>**Ability utilization-doing something that makes use of abilities.** | | | |
| 2 | انجازك في عملك .<br>**Achievement feeling of accomplishment from the job.** | | | |
| 3 | حجم العمل الذي تقوم به .<br>**Activity being able to keep busy all the time.** | | | |
| 4 | الفرص المتاحة لك للتقدم وظيفيا.<br>**Advancement chances of advancement on the current job.** | | | |
| 5 | السلطة والصلاحيات الممنوحة لك.<br>**Authority chance to tell other what to do.** | | | |
| 6 | الأسلوب الذي يتم فيه تطبيق الأنظمة والتعليمات في عملك.<br>**Company policies and practices the way .** | | | |
| 7 | الأجور والمكافآت والامتيازات التي تحصل عليها مقابل عملك.<br>**Compensation –pay for the mount of work done.** | | | |
| 8 | أسلوب التعامل بين الزملاء والإداريين في عملك.<br>**Coworkers-the way coworkers get along with one another.** | | | |
| 9 | الفرص المتاحة لك لتعمل باستقلالية دون تدخل من احد .<br>**Independent chance to work alone.** | | | |
| 10 | العمل بما لا يتعارض مع ضميرك ومبادئك وقيمك الشخصية.<br>**Moral values -ability to do job without going against conscience.** | | | |
| 11 | الفرص المتاحة لك لتطبيق أفكار وأساليب جديدة في العمل.<br>**Creative - chance to try own methods of job.** | | | |
| 12 | التقدير والاحترام الذي تلقاه من والمسؤولين عنك مقابل تميزك بالعمل.<br>**Recognition - praise for doing a good job.** | | | |

| دقة الترجمة | | | الفقرة بالغة الانجليزية وترجمتها باللغة العربية | الفقرة |
|---|---|---|---|---|
| التعديل المقترح | غير دقيقة | دقيقة | | |
| | | | الحرية في استخدام أحكامك وتقديراتك الشخصية في مواقف العمل.<br>**Responsibility -freedom to use own judgment.** | **13** |
| | | | شعورك بالأمن والاستقرار الوظيفي.<br>**Security - providing for steady employment.** | **14** |
| | | | الفرص المتاحة لك لخدمة أعضاء النادي.<br>**Social service – chance to do things for other people.** | **15** |
| | | | التقدير والاحترام الذي تحظى به في المجتمع.<br>**Social status-the chance to be somebody in the community.** | **16** |
| | | | التقدير والاحترام الذي تحظى في العمل.<br>**Supervision /human relations-the way the supervisor handles supervises.** | **17** |
| | | | الأسلوب الذي يتعامل به المسؤولون عنك(مدير النادي أو المشرف) .<br>**Supervisor / technical – competence of supervisor in making decisions.** | **18** |
| | | | فرص التنويع والتجديد والابتكار في عملك .<br>**Variety –the chance to do different things from time to time.** | **19** |
| | | | ظروف العمل التي تعيشها كمدرب بشكل عام<br>**Working conditions-overall working conditions.** | **20** |

- **فقرات مقترحة:**

## ملحق رقم (5)

## أداتي الدراسة في صورتها النهائية

**بسم الله الرحمن الرحيم**

الجامعة الأردنية
الدراسات العليا
كلية التربية الرياضية

أخي المدرب.................... أختي المدربة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .............. وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ( **السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته برضاهم الوظيفي** ) وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في فلسفة التربية الرياضية من الجامعة الأردنية . أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة المقياسيين بوضع إشارة ( / ) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة. علما بأن المعلومات ستستخدم لإغراض البحث العلمي.

**شاكر لكم حسن تعاونكم**

**الباحث: محمد قاسم الشعلان**

**أولا: المعلومات الشخصية**

- **اسم النادي والفندق التابع له**..........................................................................
- **النوع الاجتماعي:** ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**
- **المؤهل العلمي:** ☐ **ثانوية عامة** ☐ **دبلوم متوسط** ☐ **بكالوريوس**
- **سنوات الخبرة:** ☐ **اقل من (5) سنوات** ☐ **من 6 سنوات إلى اقل من 10 سنوات** ☐ **من 10 سنوات فما فوق**
- **العمر:** ☐ **من 30 سنة فأقل** ☐ **من 31 سنة إلى 40 سن**

- أولا: مقياس السلوك القيادي التحويلي متعدد العوامل للمديرين الرياضيين (M.L.Q)

| رقم الفقرة | مضمون الفقرة | درجة ممارسة مديرك | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| 1 | يثير الوعي بالموضوعات المهمة. | | | | | |
| 2 | دائم الحديث عن أهم قيمة ومبادئه الشخصية والخاصة في العمل. | | | | | |
| 3 | يحظى باحترامي له. | | | | | |
| 4 | يراعي الاعتبارات الأخلاقية في ممارسته الإدارية. | | | | | |
| 5 | يقترح طرق جديدة لمساعدة المدربين الرياضيين لانجاز مهامهم في العمل. | | | | | |
| 6 | يبدي ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعة. | | | | | |
| 7 | يبحث عن وجهات نظر وطرق مختلفة لحل المشاكل . | | | | | |
| 8 | ينظر ببعد أخلاقي إلى كل ما يترتب على قراراته. | | | | | |
| 9 | يظهر قدرا كبيرا من القوة والثقة بالنفس. | | | | | |
| 10 | يعاملني كشخص له حاجات وقدرات وطموحات تختلف عن الآخرين. | | | | | |
| 11 | يعاملني كفرد له شخصيته وآراءه المستقلة. | | | | | |
| 12 | يتحدث بتفاؤل واستشراق عن المستقبل. | | | | | |
| 13 | يعيد النظر في الاقتراحات والمبادئ الأساسية للعمل ليتأكد من مناسبتها للظروف الحالية والمستجدات. | | | | | |
| 14 | يركز على أن يكون هنالك إحساس ورؤيا جماعية مشتركة. | | | | | |
| 15 | يغرس في نفسي الاعتزاز والفخر. | | | | | |
| 16 | يتحدث بحماس واهتمام عن ما يجب انجازه. | | | | | |
| 17 | يخصص جزءا من وقته لتدريب وتوجيه المدربين الرياضيين. | | | | | |
| 18 | يوضح كيفية النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة. | | | | | |
| 19 | يركز على تنمية وتطوير جوانب القوة لدي. | | | | | |
| 20 | يتغاضى عن مصالحة الذاتية مقابل مصلحة الجماعة . | | | | | |

- ثانيا: مقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين(M.S.Q)

| رقم الفقرة | مضمون الفقرة | درجة رضاك كمدرب | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| 1 | الاعتراف والإشادة التي تلقاها من المسؤولين عنك مقابل تميزك بالعمل. | | | | | |
| 2 | التقدير والاحترام الذي تحظى به في المجتمع. | | | | | |
| 3 | فرص التنويع والتجديد والابتكار في عملك . | | | | | |
| 4 | إحساسك بالانجاز في عملك. | | | | | |
| 5 | التقدير والاحترام الذي تحظى به في العمل من قبل رؤسائك. | | | | | |
| 6 | الفرص المتاحة لك لخدمة العملاء. | | | | | |
| 7 | أسلوب التعامل بين الزملاء والإداريين في عملك. | | | | | |
| 8 | الفرص المتاحة لاستغلال طاقتك وقدراتك في عملك. | | | | | |
| 9 | العمل بما لا يتعارض مع ضميرك ومبادئك وقيمك الشخصية. | | | | | |
| 10 | الفرص المتاحة لك للتقدم وظيفيا. | | | | | |
| 11 | الأسلوب الذي يتعامل به المسئولون عنك(مدير أو مشرف النادي). | | | | | |
| 12 | ظروف العمل التي تعيشها كمدرب بشكل عام. | | | | | |
| 13 | حجم العمل الذي تقوم به. | | | | | |
| 14 | شعورك بالأمن والاستقرار الوظيفي. | | | | | |
| 15 | الحرية في استخدام أحكامك وتقديراتك الشخصية في مواقف العمل. | | | | | |
| 16 | الأجور والمكافآت والتعويضات التي تحصل عليها مقابل عملك. | | | | | |
| 17 | الفرص المتاحة لك لتطبيق أفكار وأساليب جديدة في العمل. | | | | | |
| 18 | الفرص المتاحة لك لتعمل باستقلالية دون تدخل من احد. | | | | | |
| 19 | الأسلوب الذي يتم فيه تطبيق الأنظمة والتعليمات في عملك. | | | | | |
| 20 | السلطة والصلاحيات الممنوحة لك. | | | | | |

**ملحق رقم (6)**
**مفتاح الفقرات الخاصة بمقياس السلوك القيادي التحويلي متعدد العوامل (MLQ)**

| رقم البعد | إبعاد السلوك القيادي التحويلي | أرقام الفقرات التي تقيس كل بعد |
|---|---|---|
| البعد الأول | التأثير المثالي (الكارزماتي)<br>**Idealized influence (charisma)** | **2- 3 - 4 - 8 - 14 - 15- 9- 20** |
| البعد الثاني | التحفيز الإلهامي<br>**Inspirational motivation** | **1- 6- 12- 16** |
| البعد الثالث | ا<br>لاستثارة الفكرية<br>**Intellectual stimulation** | **5- 7- 13 - 18** |
| البعد الرابع | الاعتبارات الفردية<br>**Individualized consideration** | **10- 11- 17 - 19** |

## ملحق رقم (7)
## توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للأندية الصحية والبدنية التابعة للفنادق الأردنية

| المنطقة | اسم الفندق | تصنيف الفندق | عدد المدربين الرياضيين | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | ذكور | إناث | المجموع |
| عمان | ماريوت عمان Amman Marriott | خمس نجوم | 2 | 1 | 3 |
| | كراون بلازا عمان Crown Plazza Amman | خمس نجوم | 4 | – | 4 |
| | جراند حياة عمان Grand Hayyat Amman | خمس نجوم | 2 | 1 | 3 |
| | هولدي إن Holiday Inn | خمس نجوم | 2 | – | 2 |
| | انتر كونتينانتل الأردن Jordan Inter-continental | خمس نجوم | 3 | 2 | 5 |
| | كيمبنسكي Kempinski | خمس نجوم | 1 | – | 1 |
| | ميريديان عمان Le Meridian Amman | خمس نجوم | 3 | 1 | 4 |
| | الرويال Le Royal | خمس نجوم | 2 | 1 | 3 |
| | ريجنسي بالاس Regency Palace | خمس نجوم | 2 | – | 2 |
| | شيراتون Sheraton Amman | خمس نجوم | 3 | 1 | 4 |
| | فور سيزن Four Season | خمس نجوم | 2 | 1 | 3 |
| | راديسون ساس Radisson Sass | خمس نجوم | 1 | – | 1 |
| | أرينا سبيس Arena Space | أربع نجوم | 2 | 2 | 4 |
| | الارينا Arena | أربع نجوم | 2 | 2 | 4 |
| | ديز إن Days Inn | أربع نجوم | 1 | – | 1 |
| | بيل فيو Belle Vue | ربع نجوم | 1 | 1 | 2 |
| | بريستول Prestol Signature | أربع نجوم | 2 | – | 2 |
| | دانا بلازا Dana plaza | أربع نجوم | 2 | 1 | 3 |
| | القدس الدولي Jerusalem international | أربع نجوم | 1 | – | 1 |

**تابع: الملحق رقم(7)**

| المنطقة | اسم الفندق | تصنيف الفندق | عدد المدربين الرياضيين | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | ذكور | إناث | المجموع |
| عمان | الفنار بالاس<br>AL-Fanar palace | أربع نجوم | 2 | 1 | 3 |
| | توليدو<br>Toledo | أربع نجوم | 5 | 4 | 9 |
| البحر الميت | ماريوت البحر الميت<br>Dead Sea Marriott | خمس نجوم | 1 | 1 | 2 |
| | موفينبيك البحر الميت<br>Dead Sea Movenpick | خمس نجوم | 2 | – | 2 |
| | كيمبنسكي البحر الميت<br>Dead Sea Kempinski | خمس نجوم | 1 | 1 | 2 |
| العقبة | راديسون ساس العقبة<br>Radisson Sass Aqaba | خمس نجوم | 2 | 1 | 3 |
| | انتر كونتينانتل العقبة<br>Aqaba Inter-continental | خمس نجوم | 2 | 1 | 3 |
| | موفينبيك العقبة<br>Movenpick Aqaba | خمس نجوم | 2 | 1 | 3 |

# PERCEIVED TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR OF FITNESS AND HEALTH CLUBS' DIRECTORS AND ITS RELATIONSHIP TO SPORT TRAINERS' JOB SATISFACTION

Prepared By

Mohammad Qassem Al Sh'alaan

Supervised By

Prof. Suha Adeeb Issa

## Abstract

The present study aimed at invistegating the degree of transformational leadership behavior of fitness and health clubs' directors as perceived by sport trainers. Also, it aimed to investigate the degree of the job satisfaction of the sport trainers, identifying the relationship between transformational leadership behavior and job satisfaction. Moreover, the study attempted to explore the relationship between gender, education level, age, and years of experience and the degree of the job satisfaction of sport trainers.

In order to achieve the objectives of the study, two instruments were used in this study: The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (1995), and the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (Weiss, et al, 1967).

The sample of the study consisted of (76) individuals selected from fitness and health clubs at the Jordanian hotels (5&4 stars only) during the

year 2008. To analyze data means, standard deviations, Person-r, T-test, One-Way ANOVA, and Cornbach Alpha were used.

The results of this study showed a high degree of practicing transformational leadership behavior among fitness and health clubs' directors as perceived by their sport trainers. The sport trainers showed a moderate degree of job satisfaction. The results also showed that there were positive significant relationship between the degree of transformational leadership behavior of the directors and the degree of job satisfaction of the sport trainers. Moreover, there were no significant differences in the level of job satisfaction attributed to sport trainers' gender, education level, age, and years of experience.

In the light of the above findings, the study recommended that the result of this study to be administrated to fitness and health clubs directors and similar populations to take general idea about transformational leadership theory and its effect on degree of the job satisfaction to help them build efficient strategies to improve the work environment and to enhance the level of job satisfaction among teheir emploees.